

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело  
профиль «Маркетинг»  
очной формы обучения, группы 09001516  
Лежебоковой Алины Андреевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Нефедова Е.А.

БЕЛГОРОД 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности торгового предприятия	6
1.2. Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия	14
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА «БЭЗРК-БЕЛГРАНКОРМ» ЗА ПЕРИОД 2016-2018 ГГ	
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	23
2.2. Анализ финансового состояния предприятия	31
2.3. Анализ конкурентоспособности предприятия	38
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА «БЭЗРК-БЕЛГРАНКОРМ»	
3.1. Характеристика проекта по развитию социальной ответственности бизнеса, способствующего росту конкурентоспособности предприятия	54
3.2. Социально-экономическое обоснование проекта	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия развития бизнеса, связанные с высокой динамичностью внешней среды предприятия, усложнением конкуренции на отраслевых рынках, стремительным развитием информационных технологий, глобализацией бизнеса, актуализируют вопросы оценки конкурентоспособности рыночных субъектов.

Исследованию сущности конкурентоспособности посвящены работы ученых-экономистов различных школ и направлений экономической мысли: С. Брю, Э. Долана, Дж. Кейнса, А. Курно, К. Маркса, А. Маршалла, Дж. Милля, Ф. Найта, М. Портера, Д. Риккардо, Дж. Робинсона, А. Смита, Ф. Хайека, Э. Чемберлина, Й. Шумпетера и др.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка теоретических и практических подходов к оценке конкурентоспособности торгового предприятия и разработка путей повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях рыночной конкуренции.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы конкурентоспособности предприятия и ее оценки;
- рассмотреть и проанализировать факторы конкурентоспособности торгового предприятия;
- провести анализ критериев и методов оценки конкурентоспособности торговых предприятий;
- выявить и проанализировать конкурентные преимущества агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»;
- провести оценку конкурентоспособности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»;
- разработать проект позволяющий увеличить уровень

конкурентоспособности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» и произвести социально-экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Предметом исследования является уровень конкурентоспособность предприятия.

Объектом исследования выступает агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужила общая методология системного анализа, методы научного познания (анализ и синтез, индукция и дедукция), методы логического и эволюционного анализа исследования.

Методологической базой выпускной квалификационной работы явились основные положения трудов отечественных и зарубежных авторов, занимающихся исследованием проблематики конкурентоспособности.

Аналитическая часть работы построена на методах выборочного наблюдения, экспертных и мониторинговых оценок, на методах конкурентного позиционирования, методах наблюдения, методах финансово-экономического анализа.

Информационной основой послужили данные бухгалтерской отчетности и данные официального сайта агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм».

Структура и объем дипломной работы определяется логической последовательностью исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 51 наименование.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности торгового предприятия

Конкурентоспособность представляет собой многоуровневое, многоаспектное понятие, характеризующее динамическое, управляемое свойство объекта оценки, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и слабостей и выраженное в способности выдержать конкуренцию в системе рыночных отношений в рассматриваемый период времени.

Одной из определяющих форм конкурентоспособности является многомерность этой категории, то есть она представляет собой сложное многоуровневое понятие. В связи с этим, исследование конкурентоспособности необходимо теснее увязывать с конкретным уровнем конкурентного поля. Так, конкурентоспособность может формироваться на различных уровнях: объективном и субъективном (рис. 1.1).

На объектном уровне традиционно исследуется конкурентоспособность товара. Применительно к товару конкурентоспособность представляет собой компромисс между качеством товара и его ценой. Товар может быть высокого качества, но если его цена непомерно высока для потребителя, он вряд ли будет конкурентоспособен, и наоборот, товар среднего качества по доступным ценам может иметь высокий уровень конкурентоспособности.

В литературе встречается большое множество определений конкурентоспособности товара, которые можно свести к единой трактовке: конкурентоспособность товара – это динамическое, управляемое свойство товара, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и слабостей и выраженное в способности отвечать требованиям конкретного рынка в рассматриваемый период времени.

К субъективному уровню конкурентоспособности относятся микро-, мезо-, макроконкурентоспособность. Интересующий нас уровень – это

макроконкурентоспособность, в соответствии с которым исследуется конкурентоспособность предприятия [42].

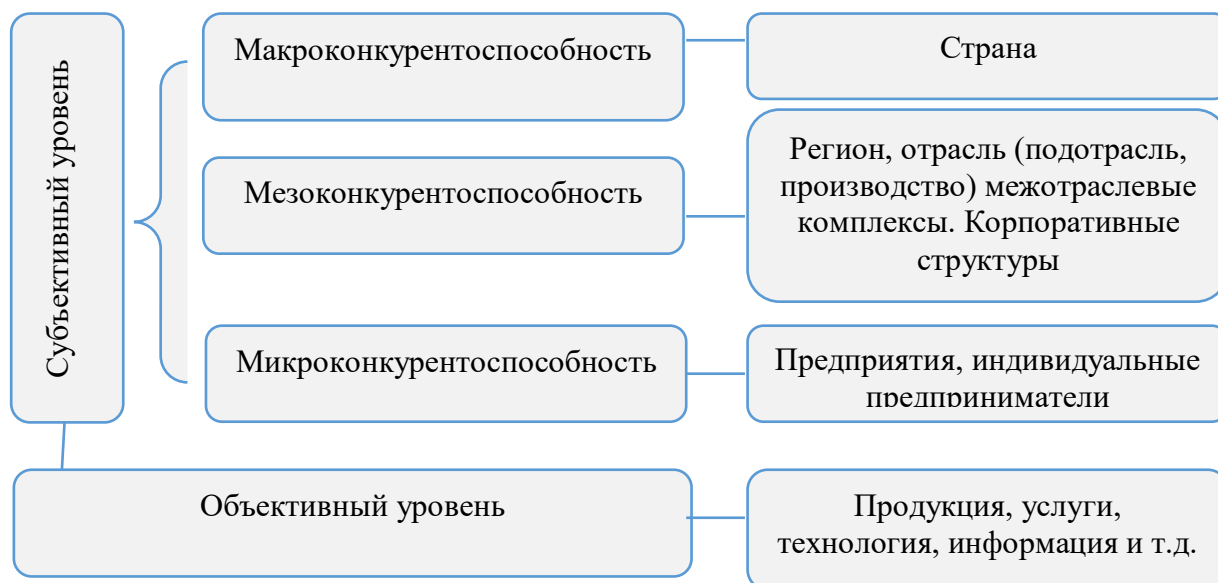


Рис. 1.1. Многоуровневость категории «конкурентоспособность»

Под конкурентоспособностью предприятия понимается совокупность свойств и характеристик маркетинговых, производственно-технологических, финансово-экономических и организационных бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования предприятия на рынках товаров, капитала и труда при различных изменениях внешней и внутренней среды.

Также конкурентоспособность предприятия можно представить как многоаспектное понятие, характеризующее динамическое, управляемое свойство фирмы, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и слабостей, в том числе формируемых факторами внешней экономической среды и выраженное в способности выдержать конкуренцию на внешнем и внутреннем рынках товаров, капитала и труда в рассматриваемый период времени.

В последнем определении учтено положение о том, что конкурентоспособность предприятия определяется также факторами внешней среды.

Конкурентоспособность предприятия на конкретном рынке отражает его способность в условиях конкуренции достигать своих главных целей – экономического роста и прибыли. Средний уровень конкурентоспособности предприятия отражает его совокупные конкурентные возможности на всех рынках.

В зависимости от масштаба конкуренции выделяют три уровня конкурентоспособности предприятия: микро-, мезо- и макроуровень (рис. 1.2).

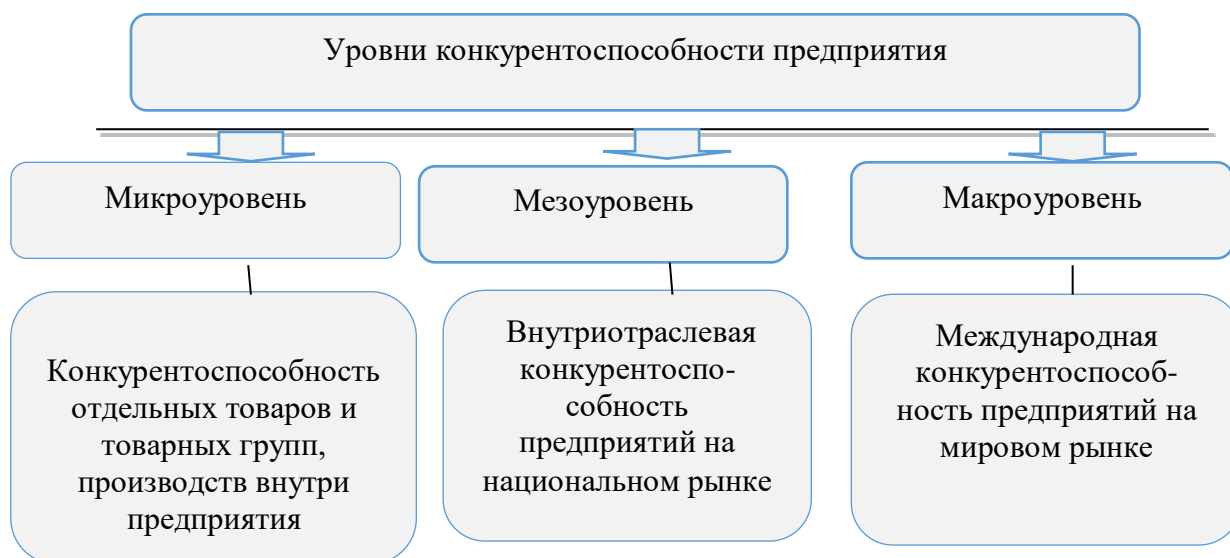


Рис. 1.2. Направления уровней конкурентоспособности предприятия

Многоуровневость категории «конкурентоспособность предприятия», по сути, является конкретным проявлением общего свойства конкурентоспособности – «многовариантность» относительно целей (критериев) оценки, в качестве которых в данном случае выступают положение фирмы на определенном рынке либо отдельных товарных групп внутри предприятия.

Сущность и содержание категории «конкурентоспособность» можно в полной мере раскрыть при исследовании свойств конкурентоспособности, которых насчитывается порядка десяти пунктов.

К числу свойств конкурентоспособности относится необходимость ее

количественной оценки, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер.

Конкурентоспособность носит относительный характер и выявляется в результате сопоставления анализируемого объекта (субъекта) с конкурирующими с ним объектами (субъектами). Сопоставление должно удовлетворять требованиям полноты и конкретности. Исключение опять-таки составляют редкие случаи «абсолютного» характера конкурентоспособности.

Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, то есть привязанность ее к конкретным условиям и, прежде всего, к конкретному рынку и определенному периоду времени.

Конкурентоспособности присущ динамический характер, то есть она изменяется с течением времени и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде и других обстоятельств.

К числу важнейших свойств конкурентоспособности относят также возможность оказывать на нее влияние, то есть управлять ею, что важно с практической точки зрения.

Конкурентоспособность определяется совокупностью как конкурентных преимуществ, так и конкурентных слабостей. Желательно, чтобы конкурентных преимуществ было много и они обеспечивали как можно больший отрыв от конкурентов. Конкурентных же слабостей должно быть небольшое количество. Но самое главное, чтобы они не создавали большой отрыв от конкурентов, то есть чтобы их глубина была небольшой.

Важнейшим свойством конкурентоспособности предприятия является возможность оказывать на нее влияние, то есть управлять конкурентоспособностью.

Факторы конкурентоспособности предприятия представляют собой явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство и



реализацию продукции, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

Все факторы конкурентоспособности предприятия можно разделить на четыре классификационных признака (табл. 1.1).

Таблица 1.1

## Классификация факторов конкурентоспособности предприятия

Признак классификации	Классификационные группы факторов	Характеристика группы факторов
Роль факторов в создании конкурентного преимущества	Людские ресурсы	Количество, квалификация и стоимость рабочей силы, включая менеджмент и трудовую этику
	Физические ресурсы	Количество, качество, доступность и стоимость природных ресурсов и условий; климатические условия, географическое положение.
	Ресурс знаний	Сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на товары и услуги.
	Денежные ресурсы	Количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование деятельности предприятия.
	Инфраструктура	Транспортная система, система связи, почтовые услуги, система здравоохранения, жилой фонд, учреждения культуры и т.д. Тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею влияют на характер конкуренции фирм.
Уровень развития факторов	Основные факторы	Природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила.
	Развитые факторы	Современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы на предприятиях.
Степень специализации фактора	Общие факторы	Факторы, которые могут быть использованы в широком спектре отраслей.
	Специализированные факторы	Применяемые в ограниченном числе отраслей. Например, в туризме рекреационный потенциал.
Способность предприятия оказывать влияние на факторы	Внешние факторы	Проявление которых в малой степени зависит от фирмы
	Внутренние факторы	Почти полностью определяемые руководством фирмы

В целом, основным классификационным признаком можно назвать градацию всех существующих факторов на компоненты макросреды,

мезосреды и микросреды (рис. 1.3).

К компонентам внешней среды обеспечения конкурентоспособности относится макросреда, мезосреда и микросреда. Факторы макросреды конкурентоспособности предприятия оказывает косвенное воздействие на степень конкурентоспособности.

К факторам макросреды относятся: политические, правовые, международные, экономические, научно-технические, социально-культурные, демографические и природно-экологические факторы.

В качестве компонентов мезосреды формирования конкурентоспособности предприятия выступают специализированная инфраструктура, которая важна для конкурентоспособности отраслевых предприятий, и внутриотраслевая конкурентная среда, которая во многом формирует потенциал конкурентоспособности отраслевых фирм.

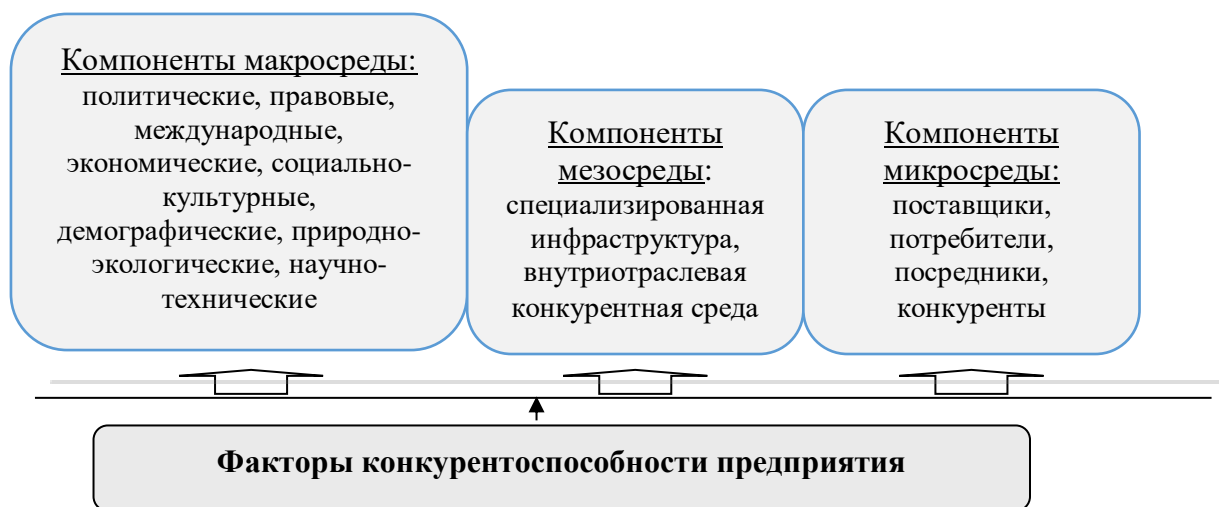


Рис. 1.3. Факторы конкурентоспособности предприятия

С позиции объектного представления специализированная инфраструктура представлена производственной и социальной инфраструктурой. В состав производственной инфраструктуры входят научно-технические, инжиниринговые и технологические посредники, обслуживающие предприятия отрасли. Специализированная социальная инфраструктура включает объекты специального профессионального

образования: специальные образовательные учреждения и организации системы повышения квалификации.

Внутриотраслевая конкурентная среда характеризует взаимодействие между предприятиями отрасли: интенсивность конкуренции на отраслевом рынке, специализацию отраслевых предприятий и сегментированность отраслевого рынка, степень интеграции в отрасли, наличие стратегических групп конкурентов. Кроме того, внутриотраслевая конкурентная среда определяется емкостью и темпами роста отраслевого рынка.

Микросреда обеспечения конкурентоспособности предприятия – это среда ближнего ее окружения, с которым она находится в непосредственном контакте. К факторам микросреды относятся поставщики, потребители, посредники, конкуренты.

К поставщикам микросреды относятся организации или индивидуальные предприниматели, обеспечивающие предприятие материальными, трудовыми и информационными ресурсами как специализированными, так и общего назначения. Потребителями выступают физические лица или организации, приобретающие товары (услуги) предприятия для целей конечного потребления или профессионального использования. В качестве посредников рассматриваются организации или индивидуальные предприниматели, помогающие фирме в продвижении, сбыте, доставке потребителям и продаже товаров. Это логистические, финансовые посредники, посредники по оказанию маркетинговых услуг. Непосредственными конкурентами выступают предприятия, выпускающие однотипные товары и обслуживающие аналогичные товарные рынки. В качестве конкурентов рассматриваются также производители товаров-заменителей, с которыми предприятие сталкивается на обслуживаемых рынках [2].

Внутренние факторы обеспечения конкурентоспособности – это те компоненты, на которые предприятие имеет силу влияния, то есть которые подвластны изменениям со стороны предприятия и не требуют адаптации, как

это в случае с внешними факторами. Так, к основным из факторов внутренней среды можно отнести позиционирование на рынке, диверсификацию деятельности, клиентоориентированность, управленческие возможности, финансовая состоятельность и ресурсный потенциал.

Таким образом, исследование конкурентоспособности показало, что данная категория представляет собой многоаспектное и многогранное понятие, характеризующее динамическое, управляемое свойство фирмы, определяемое совокупностью различных факторов, как внешней, так и внутренней среды. Основное свойство конкурентоспособности выражается в способности выдерживать конкуренцию на действующих рынках товаров и услуг в рассматриваемый период времени.

## **1.2. Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия**

В настоящее время отсутствует единая точка зрения в отношении методов оценки конкурентоспособности организации, в силу чего оценка конкурентоспособности различными методами направлена на измерение совершенно различных аспектов деятельности хозяйствующих субъектов. При этом, методы оценки конкурентоспособности разнообразны, и ни один из них не является универсальным.

Такая ситуация объясняется тем, что конкуренция и конкурентоспособность – настолько сложные явления, что различия в подходах различных авторов проявляются уже на уровне понятийного аппарата: оперируя понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность» различные исследователи вкладывают в эти категории совершенно различное содержание.

По мнению Еленевой Ю.Я. «Конкурентоспособность компаний - это соревнование среди всевозможных финансовых, рыночных субъектов в промышленной деятельности. Это взаимодействие и соперничество между предприятиями на рынке товаров и услуг, для того чтобы создать условия для

лучшей возможности реализации своей продукции, и при этом удовлетворить всевозможные потребности покупателей».

Другие исследователи такие как Е.В. Кашинцева сводят конкурентоспособность предприятия к совокупности его технико-экономических показателей. Соответственно и оценка конкурентоспособности предприятия сводится к нахождению средневзвешенной из многочисленных показателей деятельности хозяйствующего субъекта.

Так, по мнению Т.С. Бронниковой «Конкурентоспособность компаний характеризует возможности и динамику ее приспособления к ситуациям рыночной конкурентной борьбы. Она может зависеть от ряда факторов, например, емкость рынка (количество ежегодных продаж), простота входа на очную арену, вид изготавливаемого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий уже работающих на этом рынке, а также возможность применения технических нововведений».

Однако известно, что система есть большее, нежели арифметическая сумма составляющих ее элементов, в силу чего сумма отдельных показателей деятельности предприятия далеко не всегда дает искомый показатель конкурентоспособности.

Несмотря на это, некоторые исследователи, например, Долгов, Д.И. говорит: «В целях наиболее точной оценки конкурентоспособности предприятия, показателей хозяйственной деятельности должно быть как можно большее количество» [17]. И, исходя из этого утверждения, начинается различие в понимании методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Как следствие – огромное многообразие методов оценки конкурентоспособности предприятий. Утверждать, что какие-то из них более правильные, нежели другие, не совсем верно. Каждый из методов обладает своими достоинствами и недостатками, обеспечивает достоверные результаты в одних условиях и искаженные – в других. Таким образом, в целях корректной оценки конкурентных позиций компании необходимо выбрать

релевантный метод оценки конкурентоспособности. Поэтому в данном случае методология носит совсем не умозрительный характер, и представляет интерес не только для теоретических изысканий, но и для практики конкурентных исследований.

Методов оценки конкурентоспособности предприятий в экономической литературе предлагается множество. Причем, в соответствии с классификацией, различия предлагаемых методик носят не номинальный, а принципиальный характер.

Всю совокупность традиционных методов оценки конкурентоспособности продукции можно разделить на несколько групп:

- дифференциальный метод. Является наиболее простым расчетным методом, основанным на соотношении единичных критериев конкурентоспособности и выбранной базы сравнения;

- комплексный метод. Учитывает взаимосвязь составных элементов в единой системе;

- индексный метод. Является сверткой трех показателей: показателя широты потребительских свойств товара (F), показателя качества товара (K) и показателя цены и стоимости потребления товара (C);

- метод рейтинговой оценки. Определяется двумя основными показателями: полнота факторов, заложенных в основу рейтинговой оценки, и периодичность проведения такой оценки [24].

Некоторые из исследователей, например, Летников В.Б. полагал, что классических технико-экономических показателей недостаточно, пытаются изобрести новые, с использованием более глубоких познаний математической статистики. И проблема состоит не только во все более изобретаемых показателях, но и в том, что для вычисления многих из них требуется изменить действующие стандарты учета и оценки показателей конкурентоспособности [29].

Однако, одним из спорных вопросов является выбор верного, истинного метода конкурентоспособности организации.

В целом, тезис о том, что «конкурентоспособность предприятия определяется, в том числе, и выбранной стратегией и тактикой развития предприятия» оспаривать не станем. Позволим лишь усомниться в том, что инструменты в достаточной степени применимы для оценки текущего положения дел на предприятии [24].

Вероятно, именно поэтому различные разработки в приложении к конкурентоспособности предприятия превращаются в графические изображения различных форм, например, всевозможные SWOT-анализы, матрицы стратегических потенциалов и «дойные коровы» от известных консалтинговых групп.

Для того чтобы получить конкурентную информацию, можно использовать множество различных методов, например, матричные методы (матрица БКГ, матрица Портера и др.); методы, основанные на оценивании конкурентоспособности товара или услуги организации; методы, основанные на теории эффективной конкуренции; комплексные методы.[26].

Методика «Пять сил Портера» (рис. 1.4). Эти пять сил, как утверждает Портер: «формируют конкурентный ландшафт».



Рис. 1.4. Методика пяти сил Портера.

Первоначально они были пассивно истолкованы как факты конкурентной жизни, действующие правила взаимодействия. Раскрыв их, Портер дал компаниям модель, которая позволяет им понять конкурентные рынки, на которых они работают, и бросить им вызов.

Для стратегов пять сил конкуренции стали рычагами, которые позволяют влиять на конкурентную позицию компании.

«Суммарное действие этих пяти факторов определяет способность компаний в отрасли добиваться определенной доходности инвестиций в обмен на стоимость капитала. Выраженность действия „пяти сил“ варьирует от отрасли к отрасли и может измениться в результате происходящих в отрасли перемен», - отмечает Портер [36].

Стратегия, по словам Портера: «это способ конкурировать». Первая родовая стратегия – дифференциация, конкуренция, основанная на добавлении стоимости для покупателя (качества, услуг, дифференциации), при которой потребители платят премию, чтобы покрыть растущие расходы.

Вторая стратегия - лидерство в снижении затрат, предлагая товары или услуги по самой низкой цене. Согласно этой стратегии, качество и сервис имеют определенную ценность, но дифференциацию обеспечивает сокращение издержек.

Третья родовая стратегия - фокусирование. Компании с четкой стратегией имеют конкурентные преимущества с неопределенной стратегией, которая пытается сочетать дифференциацию и снижение издержек [37].

Одним из способов оценки конкурентоспособности является дифференциальный метод, полученный путем сравнения параметров анализируемых продуктов с параметрами базы сравнения. Оценка проводится по нормативным, техническим или экономическим параметрам. При этом не учитывается влияние на потребительское предпочтение при выборе товара весомости каждого параметра.

Комплексный метод основан на использовании групповых,



обобщенных, интегральных показателей. Этот метод основан на оценке параметра с учетом весомости фактора [45].

Смешанный метод позволяет нам выразить способность продукта конкурировать в определенных рыночных условиях с помощью сложного количественного показателя – коэффициент конкурентоспособности.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность состоит из множества различных факторов. Однако эта оценка необходима для осуществления компанией ряда мероприятий, таких как разработка основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспектив реализации конкретных видов продукции и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д.

В настоящее время методология и методика оценки недостаточно разработаны. Сложность категории конкурентоспособности обусловлена разнообразием подходов к ее оценке.

Оценка уровня конкурентоспособности нескольких объектов представляет собой очень сложную работу, так как, во-первых, все качественные показатели и интенсивные трудовые ресурсы всего персонала ориентированы на конкурентоспособность на протяжении всего жизненного цикла объектов; во-вторых, в настоящее время нет международных документов (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов; в-третьих, например, в России техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не ориентирована на обеспечение конкурентоспособности различных объектов.

Чтобы оценить конкурентоспособность организации (предприятия), прежде всего, необходимо проанализировать ее состояние.

Целью анализа системы компании является установление стратегических и тактических, внешних и внутренних факторов для повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости компании.

SWOT-анализ сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа (рис.1.5).

Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние документы, напрямую относящиеся к деятельности компании на рынке	
Возможности	Угрозы
Внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды (микро- и макроэкономические)	

Рис.1.5. Матрица SWOT-анализа

В соответствующие ячейки матрицы необходимо вывести сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка.

Сильные стороны предприятия - это те, в которых она была успешной или какая-то особенность, которая предоставляет дополнительные возможности. Сила может заключаться в существующем опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовых технологий и современного оборудования, высококвалифицированного персонала, высококачественных продуктов, узнаваемости торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для работы компании или чего-то, что пока невозможно по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в невыгодное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемой продукции, плохую репутацию компании на рынке, нехватку средств, низкий уровень обслуживания и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые компания может использовать, чтобы получить преимущество. В качестве примера рыночных возможностей можно упомянуть ухудшение положения конкурентов, сильный рост спроса, появление новых технологий производства, повышение уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа – это не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые могут быть использованы.

Рыночные угрозы — это события, возникновение которых может оказать неблагоприятное воздействие на компанию. Примеры рыночных угроз: выход новых конкурентов на рынок, увеличение налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п. [9].

Смысл конкуренции в бизнесе заключается в обеспечении собственного интереса предприятия, экономического выживания и некоей борьбы «всех против всех». Конкуренция — это экономический процесс взаимодействия, а также борьба между действующими на рынке предприятиями и предпринимателями для обеспечения благоприятных возможностей производства и сбыта продукции, удовлетворения различных потребностей потребителей [4].

В свою очередь, под конкурентным преимуществом предприятия подразумевается какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает предприятие и которая дает ему превосходство перед конкурентами. Они зависят от эффективности использования различных ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего удовлетворения потребностей потребителей [4].

Таким образом, на основе вышесказанного можно заключить, что существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятия и одновременно нет единой стандартизированной методики, которая удовлетворяла бы требованиям аналитического характера для любого предприятия. Наиболее распространенными методами является SWOT- анализ и оценка с использованием эталонного объекта при сравнении одного конкурента с другим.

## ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА «БЭЗРК-БЕЛГРАНКОРМ» ЗА ПЕРИОД 2016-2018 ГГ.

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» является одной из диверсифицированных структур сельскохозяйственного сектора Российской Федерации.

Агрохолдинг БЭЗРК был создан в 1998 году. В декабре 1987 года в Ракитянском районе Белгородской области было введено в строй крупнейшее в России предприятие, специализированное на производстве комбикормов для рыбоводческих хозяйств - «Белгородский экспериментальный завод рыбных комбикормов» (БЭЗРК). Уникальное японское оборудование и технология позволили обеспечивать отечественных рыбоводов комбикормами. Но в конце 90-х в стране начались преобразования, и коллектив предприятия оказался в сложной экономической ситуации из-за отсутствия спроса на продукцию.

В 1997 году к управлению «Белгородским экспериментальным заводом рыбных комбикормов» пришла грамотная и сильная команда специалистов во главе с Орловым Александром Викторовичем. С этого времени начался новый этап стремительного развития завода. В январе 1998 года началась интеграция комбикормовых и животноводческих производств Белгородской области - было создано дочернее предприятие завода ООО «Белгранкорм». Это событие и стало отправной точкой в развитии агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм».

Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» имеет свой логотип (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Логотип агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

Логотип выполнен в ярких цветах: от ярко желтого, ярко красного до бардового, что говорит о желании привлечь к компании максимально возможного внимания. Цвета характеризуются как символы тепла и счастья, посылающие очень сильные эмоции, что позволяет располагать к компании и партнеров и клиентов и поребителей.

Основной целью деятельности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» является наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей юридических лиц, граждан РФ в продукции, работах, услугах, производимых обществом в соответствии с уставной деятельностью, а также получение прибыли.

Основными же направлениями является производство мяса птицы, свинины, говядины, колбасных и деликатесных изделий, молока, зерна и комбикормов (рис. 2.2).

Деятельность агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» не ограничивается вышеназванными видами. Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральным законодательством.

Все вышперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Организационная структура управления агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» имеет линейно-функциональный вид, то есть, ее основу составляет, кроме линейных принципов руководства, специализация управленческой деятельности за функциональными подсистемами компании (рис. 2.3).

Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- 1) стимулирование деловой и профессиональной специализации в условиях данной структуры управления;

2) высокая производственная реакция компания, потому что она построена на узкой специализации производства и узкой квалификации специалистов;

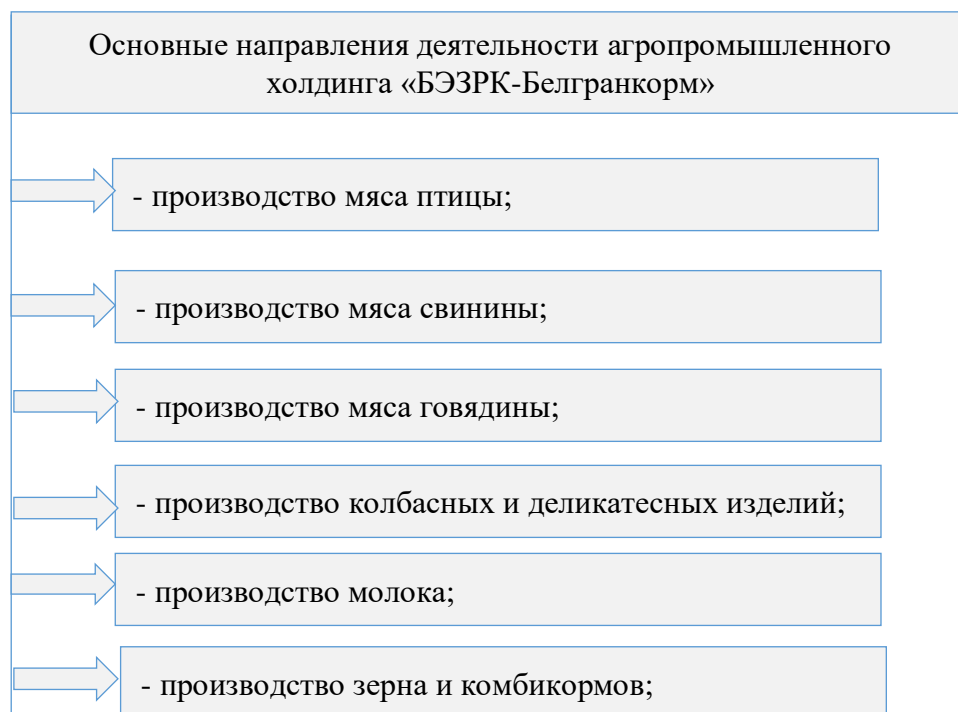


Рис. 2.2. Основные направления деятельности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

- 3) уменьшение дублирования усилий в функциональных участках;
- 4) улучшение координации деятельности в функциональных участках.

Производственная структура агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» включает:

- 9 производств по откорму бройлеров;
- 5 производств по откорму свинины;
- 3 животноводческих и растениеводческих производства;
- 2 производства по забою и глубокой переработке мяса птицы;
- производство по забою и глубокой переработке свинины и КРС;
- специализированное производство «Белгранком-Экология»;
- транспортное производство.

Все производства агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» сосредоточены в Ракитянском, Белгородском, Шебекинском, Яковлевском районах Белгородской области. Также агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» имеет ряд дочерних и зависимых обществ, которые предоставляют услуги по аренде (ООО «Белгородский бройлер 1», ООО «Белгородский бройлер 3»), занимаются инкубацией («ППР «Майский», ОАО «Яснозоренское», ОАО «БЭЗРК»), производством комбикормов, выращиванием птицы (ООО «Белгранкорм-Холдинг»).

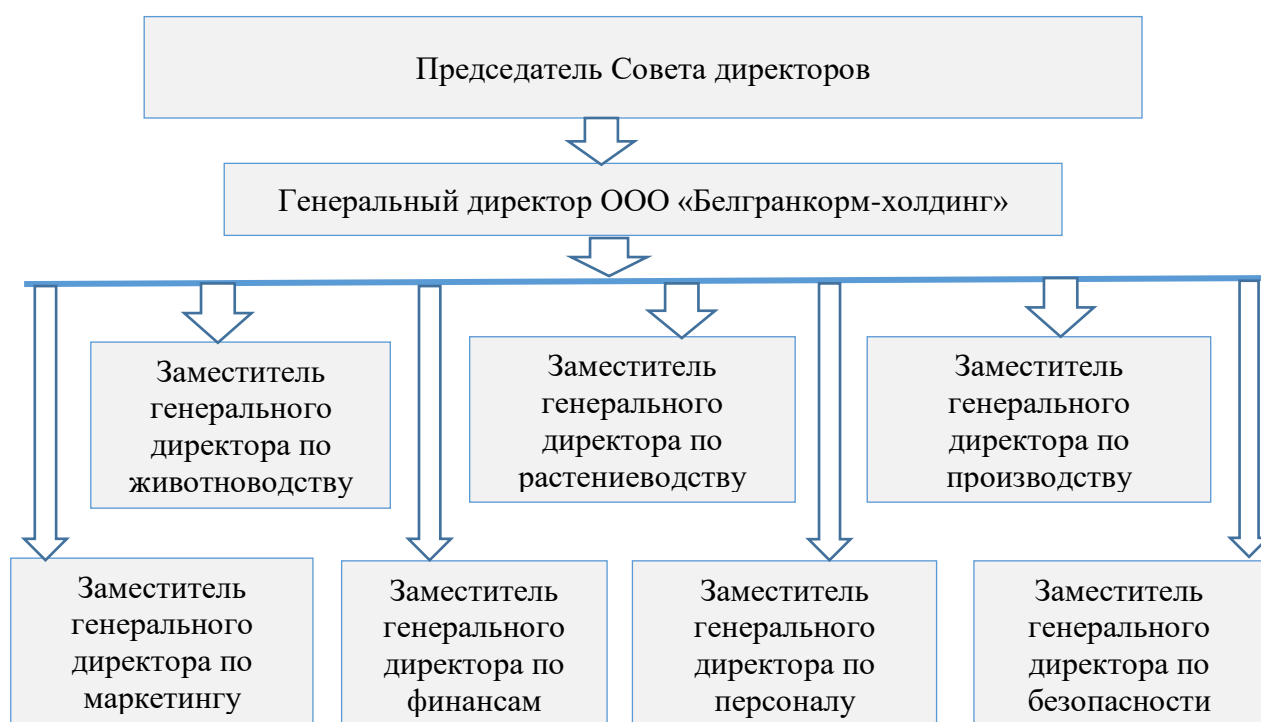


Рис. 2.3. Организационная структура управления агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

На примере данных ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева (приложения 1-4) проанализируем основные экономические показатели компании за 2016-2018 гг.

Как можно увидеть из таблицы 2.1, во основном все показатели, которые для успешного развития должны иметь тенденцию роста и имеют ее. Так, выручка в целом за 2016-2018 гг. выросла на 18,9%, валовая прибыль – на

55,1%, прибыль от продаж – на 51,4%, а чистая прибыль – на 58,3%. Для большей наглядности изобразим данные результаты на рисунке 2.4.

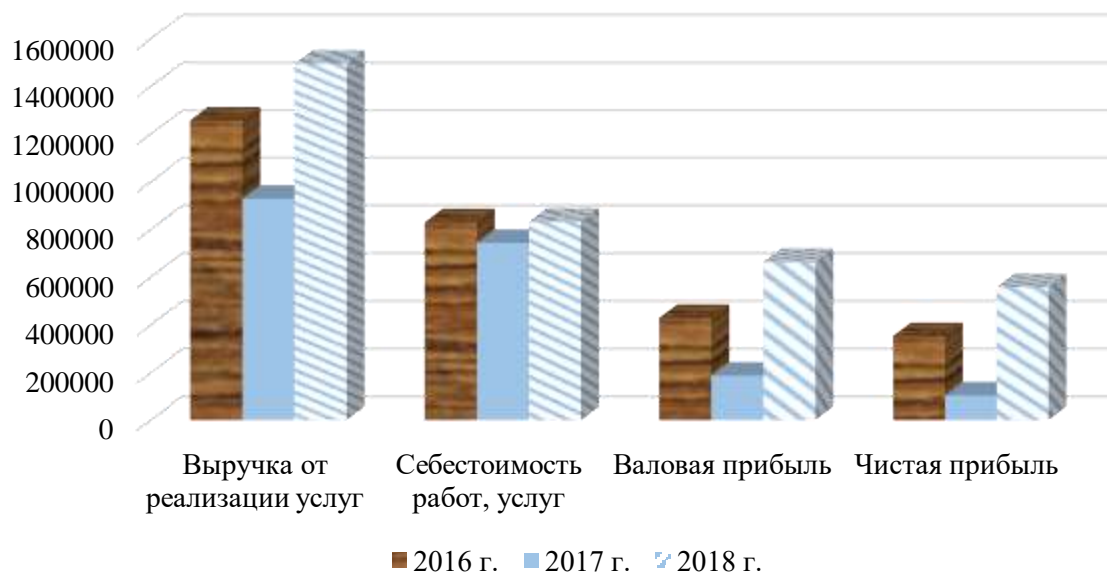


Рис. 2.4. Динамика результатов деятельности ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева за 2016-2018 гг.

Стоимость основных средств возросла на 25,6%, а сумма оборотных средств – на 0,9%, тогда как в 2017 году по сравнению с 2016 годом эта цифра была равна 20,3%.

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева за 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2016	2018 к 2016	2017 к 2016	2018 к 2016	2018 к 2016
Выручка от реализации услуг	1256104	927950	1493963	-328154	566013	237859	73,8	161,0	118,9
Себестоимость работ, услуг	828935	742353	831240	-86582	88887	2305	89,5	111,9	100,2
Валовая прибыль	427169	185597	662723	-241572	477126	235554	43,4	357,1	155,1



Прибыль от продаж	365812	122573	554032	-243239	431459	188220	33,5	452,1	151,4
Чистая прибыль	351365	102092	556231	-249273	454139	204866	29,1	544,8	158,3
Оборотн. средства	907464	767736	1156553	-139728	388817	249089	84,60	150,64	127,45
Основные средства	292288	346648	367254	54360	20606	74966	118,6	105,9	125,6
Дебиторс. задолженность	95	55	48	-40	-7	-47	58	87,2	50,5
Денежн. средства	13714	6740	7265	-6974	525	-6449	49,15	107,8	53,0
Собствен. капитал	817663	817489	1241078	-174	423589	423415	99,98	151,8	151,8
Заемный капитал	392737	307294	294373	-85443	-12921	-98364	78,24	95,80	74,95
Кредитор. задолженность	106407	171001	64751	64594	106250	-41656	160,70	37,9	60,9

В данном контексте необходимо и указать соотношение собственных и заемных средств (рис. 2.5).

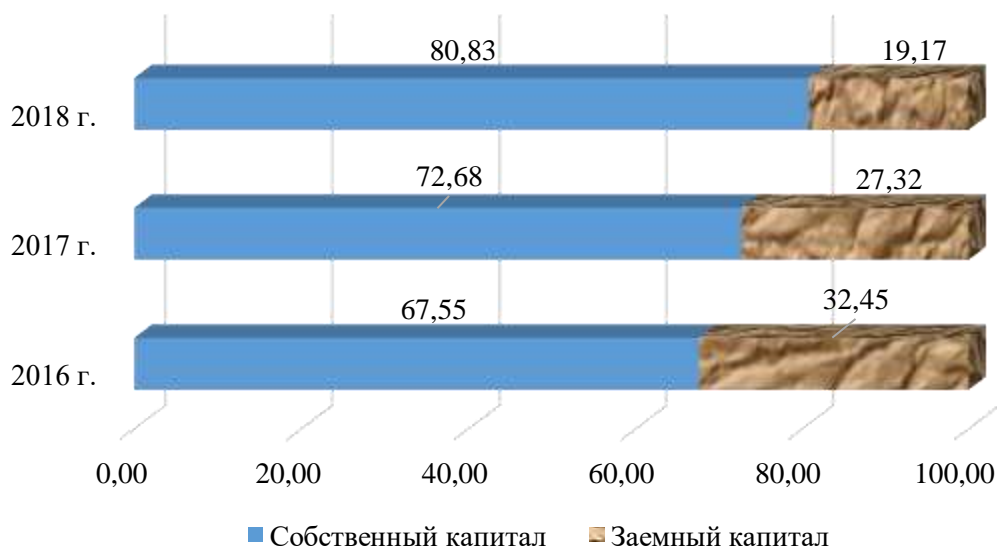


Рис. 2.5. Структура источников капитала ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева в 2016-2018 гг.

По данным рисунка 2.5 видно, что ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева работает в основном за счет собственных средств, имея относительно идеальное соотношение к сумме заемных средств. Так, если в 2016 году компания имела 67,55% собственных средств и 32,45% заемных, то к 2018/ году это соотношение положительно изменилось в сторону первого показателя: 80,83% к 19,17%. Данная тенденция является положительной.

Немаловажным показателем в деятельности любой организации является эффективность использования экономических ресурсов (табл. 2.2).

Как видно из данных таблицы 2.2, эффективность использования основных средств варьирует. Если в 2016 и 2018 годах на 1 рубль стоимости основных средств приходилось 4,3 и 4,07 рублей выручки соответственно, то в 2017 году всего лишь 2 рубля 68 копеек. Такая же тенденция наблюдалась и в эффективности использования оборотных средств. В 2016 и 2018 годах количество их оборотов было равно 2, длительность одного оборота составляла 161 и 137 дней соответственно, то в 2017 году оборачиваемость оборотных средств была равна 1, а его длительность – 263 дня.

Таблица 2.2

Анализ использования экономических ресурсов ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева в 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2016	2018 к 2016
Фондоотдача, руб.	4,30	2,68	4,07	-1,62	1,39	-0,23
Оборачиваемость оборотных средств, в оборотах	1,38	1,21	1,29	-0,18	0,08	-0,09
Оборачиваемость оборотных средств, в днях	260,08	297,84	278,69	37,77	-19,15	18,61
Затратоотдача, руб.	1,52	1,25	1,80	-0,27	0,55	0,28
Коэффициент отдачи собственного капитала, в оборотах	1,54	1,14	1,20	-0,40	0,07	-0,33
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, в оборотах	1,04	0,83	0,97	-0,21	0,15	-0,06

В анализируемый период снизилась общая оборачиваемость – с 1,04 до 0,97; а также уменьшилась и отдача собственного капитала. Если в 2016 году на 1 руб. вложенного собственного капитала приходился 1 рубль 54 копейки выручки, то в 2018 году – 1 рубль 20 копеек выручки.

Положительная тенденция наблюдается в развитии такого показателя как затратноотдача. В 2016 году на 1 рубль затраченных на производство средств приходилось 1 рубль 52 копейки выручки, а в 2018 году – уже 1 рубль 80 копеек выручки. То есть затраты оправдывают себя лучше.

В целом, резюмируя вышеизложенное, можно сказать, что Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» является одной из диверсифицированных структур сельскохозяйственного сектора Российской Федерации, имеющий в своей структуре множество производств. На примере одного из них, а именно ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева, нами было выяснено, что компания имеет тенденцию к росту конечных показателей и эффективности использования экономических ресурсов.

## **2.2. Анализ финансового состояния предприятия**

В условиях современной экономики, когда развитие любого предприятия осуществляется за счет собственных средств, важное значение имеет устойчивое финансовое состояние, которое характеризуется системой показателей. Важнейшей группой показателей являются показатели ликвидности предприятия, так как под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации. Коэффициент ликвидности представляет собой показатель способности турфирмы вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства. При анализе ликвидности организации, в первую очередь, необходимо оценить ликвидность баланса предприятия, то есть степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива.

1) если выполнимо неравенство  $A1 > П1$ , то это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации достаточно для покрытия наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

2) если выполнимо неравенство  $A2 > П2$ , то быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и организация может быть платежеспособной в недалеком будущем с учетом своевременных расчетов с кредиторами, получения средств от продажи продукции в кредит.

3) если выполнимо неравенство  $A3 > П3$ , то в будущем при своевременном поступлении денежных средств от продаж и платежей организация может быть платежеспособной на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Выполнение первых трех условий приводит автоматически к выполнению условия:  $A4 \leq П4$ . Выполнение этого условия свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости организации, наличия у нее собственных оборотных средств.

Расчитанные нами показатели (табл. 2.3) позволяют сказать о том, что баланс ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева на протяжении 2016-2018 гг. является недостаточно ликвидным, так как сумма абсолютно ликвидных активов значительно меньше суммы наиболее срочных обязательств, тогда как условия ликвидности баланса предполагают обратное неравенство. Также, не соблюдается соотношение и с быстрореализуемыми активами и краткосрочными пассивами.

Таблица 2.3

Анализ ликвидности баланса ООО «Белгранкорм-Томаровка»  
им. Васильева в 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Темп роста		
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2016	2018 к 2016
	тыс.руб.			%		
Активы (тыс.руб.)						
Абсолютно ликвидные активы (А1)	13714	6740	7265	49,147	107,79	52,98
Быстрореализуемые активы (А2)	329245	82694	579733	25,116	701,06	176,08
Медленно реализуемые активы (А3)	564505	678302	569555	120,16	83,97	100,89
Труднореализуемые активы (А4)	302936	357047	378898	117,86	106,12	125,08
Пассивы (тыс.руб.)						
Наиболее срочные обязательства (П1)	106407	171001	64751	160,7	37,866	60,8522
Краткосрочные пассивы (П2)	280107	130817	224524	46,703	171,63	80,1565
Долгосрочные пассивы (П3)	6223	5476	5098	87,996	93,097	81,9219
Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)	817663	817489	1241078	99,979	151,82	151,784

Наглядно соотношение групп активов и пассивов баланса ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева за период 2016-2018 гг. можно проследить на рисунке 2.6.

Сопоставление ликвидных средств и обязательств позволяет вычислить финансовые коэффициенты платежеспособности (табл. 2.4.).

Так, анализируя значение коэффициента абсолютной ликвидности, можно сказать, что всего лишь 3,5% в 2016 году и 2,5% в 2018 году текущей краткосрочной задолженности ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений.

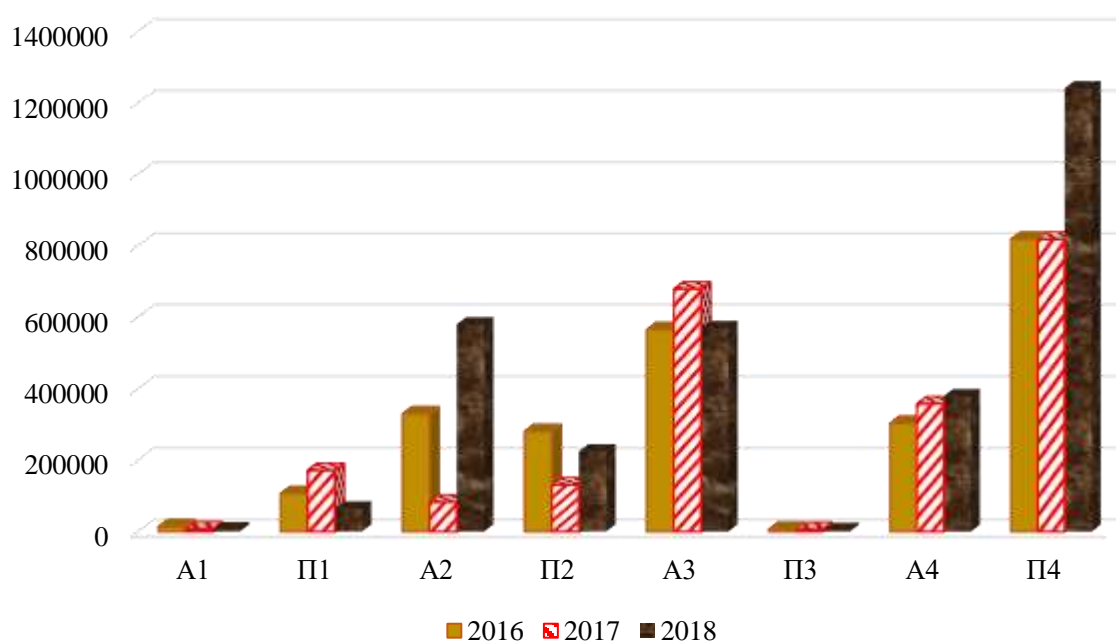


Рис. 2.6. Соотношение групп активов и пассивов баланса ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева в 2016-2018 гг.

Таблица 2.4

Оценка платежеспособности ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева в 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение значений, +/-		
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2016	2018 к 2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,035	0,022	0,025	-0,013	0,003	-0,010
Коэффициент «критической оценки»	0,036	0,023	0,025	-0,013	0,003	-0,010
Коэффициент текущей ликвидности	2,348	2,544	3,998	0,196	1,454	1,650
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	1,084	1,456	0,657	0,372	-0,799	-0,427
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,567	0,600	0,745	0,033	0,146	0,178

Коэффициент «критической оценки» показывает, какая часть краткосрочных обязательств организации может быть немедленно погашена за счет денежных средств, средств в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Согласно данным таблицы 2.4, эту часть составляет всего лишь 2,3%-3,6%.

Описанные два показателя находятся в диапазоне ниже рекомендуемых значений, чего нельзя сказать о коэффициенте текущей ликвидности, допустимое значение которого 1,2-1,7, высоким же значением считается 2,0-3,5. Согласно расчетам, коэффициент текущей ликвидности ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева варьирует от 2,348 до 3,998, это говорит о том, компания имеет возможность большую часть текущих обязательств может погасить, мобилизовав все оборотные активы.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала показывает какая часть рабочего капитала обездвижена в материальных оборотных активах (запасах). Положительным фактом считается, если значение данного показателя в динамике будет уменьшаться, что и происходит в нашем случае: в 2016 году – 1,084; в 2017 году – 1,456; в 2018 году – 0,657.

А вот напротив, положительной динамикой считается рост коэффициента обеспеченности собственными средствами, и в ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева с 0,567 значение возросло до 0,745.

Дальнейший анализ устойчивости финансового состояния ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева позволяет ответить на вопрос: насколько правильно организация управляла финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате. Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития компании, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности предприятия и отсутствию у него средств для дальнейшего развития. Таким образом, сущность финансовой устойчивости определяется эффективным

формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, а платежеспособность выступает ее внешним проявлением.

В таблице 2.5 нами представлены рассчитанные коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева, которые позволяют сказать о благополучной тенденции развития в части финансовой устойчивости компании за период 2016-2018 гг.

Финансовая устойчивость во многом зависит от оптимальности структуры источников капитала. Как показали расчеты коэффициента капитализации, в анализируемом периоде от 24% до 48% заемных средств организация привлекала на 1 рубль вложенных в активы собственных средств.

За счет собственных источников в ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева финансируется от 56,7% до 74,5% оборотных активов.

Таблица 2.5

Оценка финансовой устойчивости ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева в 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2016	2018 к 2016
Коэффициент капитализации (соотношения заемных и собственных средств)	0,48	0,38	0,24	-0,10	-0,14	-0,24
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	0,567	0,600	0,745	0,03	0,15	0,18
Коэффициент финансовой независимости	0,676	0,417	0,843	-0,26	0,43	0,17
Коэффициент финансирования	2,082	2,660	4,216	0,58	1,56	2,13
Коэффициент финансовой устойчивости	0,68	0,73	0,81	0,05	0,08	0,13

Коэффициент финансовой независимости показывает удельный вес собственных средств компании в общей сумме источников финансирования.



Идеальным ограничением считается, если значение коэффициента будет находиться в пределах от 0,4 до 0,6. Наши расчеты, согласно данным таблицы 2.5, показали 0,41-0,84, что тоже крайне положительно.

Коэффициент финансирования характеризует отношение собственного капитала к заемному и показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая – за счет заемных. Расчеты показывают, что величина собственных средств ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева в 2016 и 2017 годах в 2 раза превышает величину заемных, а в 2018 году – аж в 4 раза.

Здесь же можно и отметить, что расчет коэффициента финансовой устойчивости подтвердил финансовую устойчивость анализируемой организации и показал, что от 68% до 81% актива финансируется за счет устойчивых источников.

Платежеспособность и ликвидность любой организации оказывает влияние на результаты деятельности. Как показал анализ основных экономических показателей, представленный в предыдущем параграфе, и выручка от реализации товаров и услуг, и прибыль ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева имеет положительные суммы. Следовательно, и рентабельность организации также будет характеризоваться как положительная.

Как показали результаты расчетов показателей рентабельности (табл. 2.6), на 1 рубль вложенных в оборотные и основные средства в 2016 году приходилось 50 коп. прибыли от продаж, в 2017 году – 18 копеек, а в 2018 году снова возросло до 71 копейки.

С каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции, ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева имеет в 2016 году 44 коп., а в 2018 году – 67 коп.

Рассматривая рентабельность продаж, отметим, что на 1 рубль полученной выручки компания в результате имеет 29 копейки прибыли от продаж в 2016 году и 37 копеек в 2018 году.

Таблица 2.6

Динамика показателей рентабельности ООО «Белгранкорм-Томаровка»  
им. Васильева в 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2016	2018 к 2016
Общая рентабельность	0,50	0,18	0,71	-0,32	0,53	0,21
Рентабельность продукции	0,44	0,17	0,67	-0,28	0,50	0,23
Рентабельность продаж	0,29	0,13	0,37	-0,16	0,24	0,08
Рентабельность собственного капитала	0,43	0,12	0,45	-0,30	0,32	0,02
Чистая рентабельность	0,28	0,11	0,37	-0,17	0,26	0,09
Рентабельность активов	0,41	0,10	0,59	-0,31	0,49	0,18

Рассматривая показатель рентабельности собственного капитала отметим, что отдача на инвестиции акционеров с точки зрения учетной политики практически остается на одном уровне: 43% и 45% в 2016 и 2018 гг. соответственно. Исключение составляет 2017 год – 12%.

Доля чистой прибыли в каждом заработанном рубле также возрастает в целом. В 2016 году на каждый 1 рубль выручки приходилось 6 копеек чистой прибыли, в 2016 – 28 коп., а в 2018 году – уже 37 коп.

Таким образом, комплексная оценка финансового состояния одного из подразделений агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» - ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева показала, что компания является финансово устойчивой, платежеспособной и рентабельной. Баланс ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева недостаточно ликвиден, но это обстоятельство не оказывает негативного влияния на финансовое состояние холдинга в целом.

### **2.3. Анализ конкурентоспособности предприятия**

Агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» - это компания с огромным потенциалом развития. Для успешной работы у агрохолдинга есть все необходимое – производственные мощности, профессиональные сотрудники, грамотное руководство, опыт реализации крупнейших проектов, и - желание быть лучшими.

Профессионализм в удовлетворении потребностей современного рынка с помощью модернизации и оптимизации производства, расширения ассортимента продукции и грамотной согласованной маркетинговой политики, создают прочный фундамент, на котором компания растет, развивается и добивается успехов, повышая тем самым уровень своей конкурентоспособности.

Анализируя степень конкурентоспособности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм», необходимо сказать, что первым и самым главным преимуществом является то, что данный холдинг представляет собой диверсифицированную структуру сельскохозяйственного сектора Российской Федерации с полным циклом вертикальной интеграции. Это значит, что холдинг является самодостаточной структурой с полным циклом производства от «поля» до «прилавка».

Все это позволяет агрохолдингу «БЭЗРК-Белгранкорм» иметь высокую степень конкурентоспособности на действующих сегментах рынка.

Все направления деятельности отразим на рисунке 2.7.

Вертикально интегрированный агропромышленный холдинг включает в себя производство и реализацию продукции из мяса птицы, свинины и крупного рогатого скота и включает в себя мощности по выращиванию сельскохозяйственных культур, комбикормовое производство, площадки по выращиванию бройлеров и других видов животных, птицеперерабатывающие

комплексы, убойные и разделочные цеха, департаменты продаж, распределительные центры и фирменные магазины.

Производственный цикл агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» действительно начинается с «поля». Основа благосостояния холдинга - земля, ее ресурсы. В общей сложности - это более 70 тысяч гектаров пашни на территории Белгородской и Новгородской области.

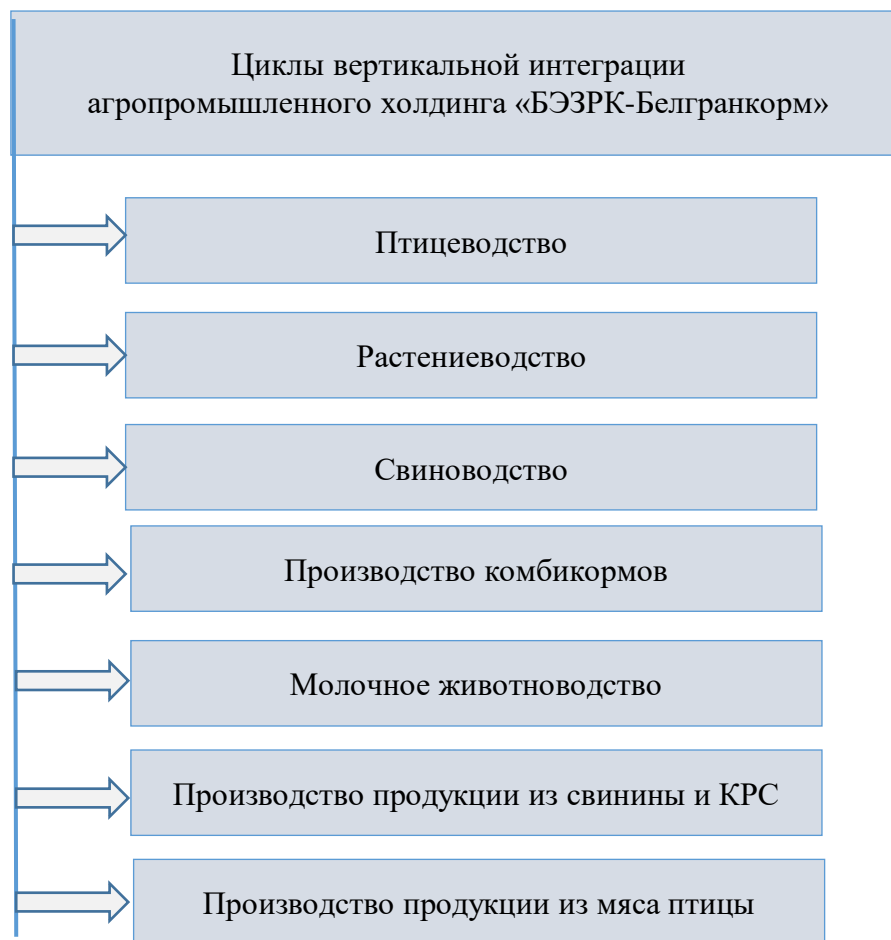


Рис. 2.7. Производственные циклы вертикальной интеграции агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» является одним из ведущих птицепроизводителей России. По итогам работы за 2017 год холдинг занимает 3-е место в России среди производителей мяса цыплят-бройлеров с долей 5,4% в общероссийском производстве. Также, холдинг входит в

двадцатку крупнейших производителей свинины в России с долей 1,9% в общероссийском производстве по итогам работы за 2017 год. Свиноводство – вторая по значимости отрасль холдинга после птицеводства. Производство комбикормов сосредоточено на двух предприятиях: ОАО «БЭЗРК» в Белгородской области и ОАО «ПКХП» в Новгородской области. Белгородский экспериментальный завод рыбных комбикормов - стержневое предприятие, ставшее фундаментом компании. Производство молока в агрохолдинге «БЭЗРК-Белгранком» это еще одно диверсифицированное направление деятельности в цепи вертикальной интеграции: по итогам 2017 года было произведено 13.4 тыс. тонн. молока.

Производство по забою и глубокой переработке свиней и КРС в агрохолдинге «БЭЗРК-Белгранком» - одно из самых передовых в России. Современная комплектация оборудования обеспечивает минимальную степень ручного труда, что позволяет своевременно и оперативно осуществлять выпуск качественной и безопасной продукции – а это важнейший фактор конкурентоспособности любого предприятия и нашего агрохолдинга в том числе.

На сегодняшний день структура мясоперерабатывающего комплекса «Ясные Зори» включает в себя четыре производства по забою и глубокой переработке птицы, расположенных в Белгородской и Новгородской областях

Завершающие циклы вертикальной интеграции отразим на рисунке 2.8.

Говоря о завершающих циклах вертикальной интеграции, отметим несомненное конкурентное преимущество, заключающееся в наличии департамента продаж и распределительных центрах, которые позволяют расширять географию продаж и завоевывать рынки на территории всей страны.

Фирменные магазины агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранком» существует с 2007 года. Первым фирменным магазином под брендом «Ясные Зори» стала Мясная лавка «Ясные Зори» в п. Томаровка Яковлевского района Белгородской области. На сегодняшний день

насчитывается 62 магазина в Белгородской области и 3 магазина в Вологодской области.



Рис. 2.8. Завершающие циклы вертикальной интеграции агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранком»

Фирменные магазины оформлены в едином стиле и имеют одинаковый ассортимент продукции. В фирменных магазинах всегда можно найти качественные и свежие продукты от производителя: мясо цыпленка-бройлера, свинину. Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранком» дорожит клиентами, поэтому в каждом магазине действуют единые стандарты обслуживания. Вежливые и внимательные продавцы всегда помогают выбрать продукт, рассказывают о его преимуществах. Также, в магазинах регулярно проводится акции и предоставляются скидки, а в ближайшее время

планируется выпуск накопительных дисконтных карт для постоянных клиентов. Еще одной приятной мелочью является предоставление бесплатного пакета - эта традиция существует в фирменной рознице с самого начала.

В процессе исследования нами было проведено анкетирование посетителей фирменных магазинов «Ясные Зори». Клиентам было предложено ответить на два вопроса, которые предполагали многовариантность ответов:

- 1) По какой причине Вы посещаете фирменные магазины «Ясные Зори»?
  - а) наличие качественной и свежей продукции;
  - б) вежливый и внимательный персонал;
  - в) доступные цены на товар.
- 2) Продукцию какой торговой марки Вы покупаете чаще всего?
  - а) Приосколье;
  - б) Ясные Зори;
  - в) Белая Птица.

В анкетировании приняло участие 100 респондентов. Обработка ответов отображена нами на рисунках 2.9 и 2.10.

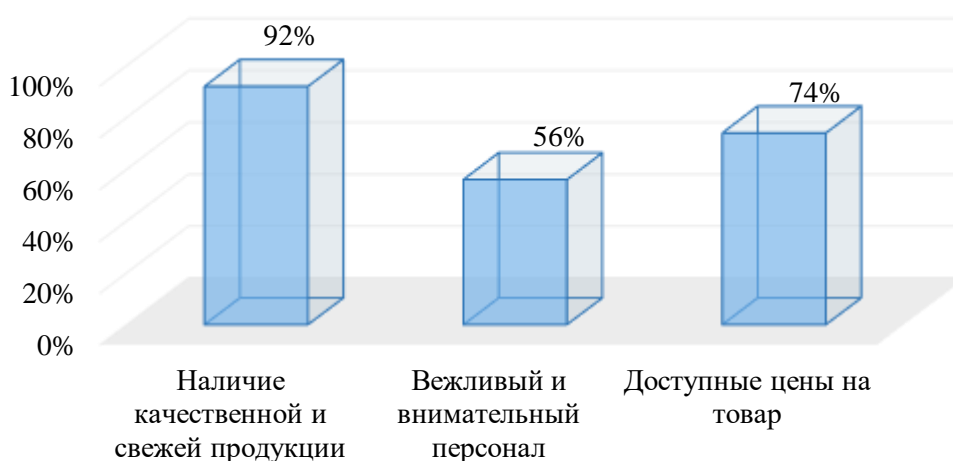


Рис. 2.9. Распределение ответов на вопрос «По какой причине Вы посещаете фирменные магазины «Ясные Зори»?»

Как мы видим из данных рисунка 2.9, основная часть респондентов, а их 92% при выборе продукции основополагающим фактором считают наличие

качественной и свежей продукции, что они находят в фирменных магазинах агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» «Ясные Зори». Немалый процент клиентов считают, что продукция агрохолдинга имеет доступные цены (74%).

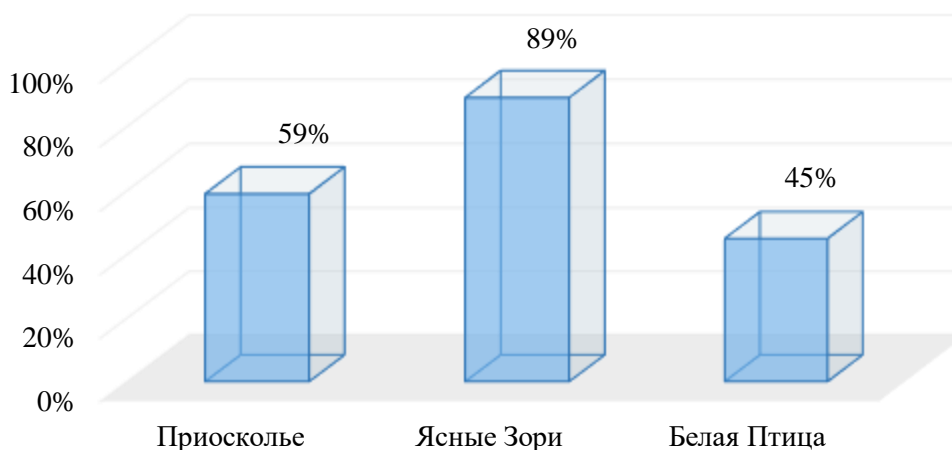


Рис. 2.10. Распределение ответов на вопрос «Продукцию какой торговой марки Вы покупаете чаще всего?»

Как известно, у агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» есть два основных региональных конкурента – это «Приосколье» и «Белая Птица». На предложенный второй вопрос, основная часть клиентов (89%) ответили, что покупают продукцию ТМ «Ясные Зори», а также и ТМ «Приосколье». Это говорит о том, что посетителями фирменных магазинов агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» являются в основном постоянные клиенты.

По поводу качества продукции агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» хотелось бы сказать, что холдинг имеет сертификаты качества продукции, сертификаты системы менеджмента Безопасности Пищевой продукции, подтверждающие достойное качество продукции. Примеры сертификатов приведены на рисунке 2.11.

Говоря о качестве продукции, как о важнейшем факторе повышения конкурентоспособности любой компании и исследуемого агрохолдинга в том



числе, заметим, что агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» проходит добровольную сертификацию продукции, которая не подлежит обязательной.



Рис. 2.11. Примеры сертификатов на продукцию агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

Делается это в целях подтверждения высокого качества товаров и для приверженности клиентов. Пример документа о добровольной сертификации приведен на рисунке 2.12.

Немаловажным показателем качества продукции и высокой степени конкурентоспособности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» является участие в различных конкурсах, победы в них и получение различных грамот. Примеры некоторых грамот отразим на рисунке 2.13.



Рис. 2.12. Пример документа о добровольной сертификации продукции агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»



Рис. 2.13. Диплом областного конкурса качества продукции и услуг «Белгородское качество»



Рис. 2.14. Дипломы международного и российского уровня

В данном аспекте хотелось бы отметить, что благодаря принципам вертикальной интеграции, собственному полному производственному циклу, агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» контролирует все производственные процессы: от выращивания зерновых до переработки мяса сырья, что обеспечивает высокое качество готовой продукции. В процессе текущего производства, в отличие от европейских и американских производств, не используются гормональные препараты для роста птицы и свинины. Это создает несомненное конкурентное преимущество продукции. В подтверждение сказанному можно представить экологический сертификат, подтверждающий, что агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» производит продукцию повышенной экологической чистоты (рис. 2.15).



Рис. 2.15. Экологический сертификат агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

Говоря о номенклатурном перечне продукции, хотелось бы отметить огромный его выбор, что также является фактором конкурентоспособности холдинга. В приложении можно увидеть каталоги продукции агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»:

- каталог продукции «Мясо цыпленка – бройлера»;
- каталог продукции ХАЛЯЛЬ «Мясо цыпленка – бройлера»;
- каталог продукции «Свинина».

Ценовой диапазон цен доступен для любого российского жителя, что также выступает фактором конкурентоспособности. Прайс-листы на предлагаемую продукцию можно также посмотреть в приложении:

- прайс-лист на мясо цыплят-бройлеров;
- прайс-лист на мясо цыплят-бройлеров «Халяль»;
- прайс-лист на свинину и говядину;
- прайс-лист на полуфабрикаты рубленные.

Широкий выбор продукции, достойное качество продукции, доступные цены на продукцию, все это конкурентные преимущества агрохолдинга. Но

среди векторов развития конкурентоспособности агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» и другие направления. Так, в их числе:

- совершенствование технологии производства;
- реконструкция, техническое перевооружение, ремонт и развитие завода;
- наращение производственных мощностей в соответствии с увеличивающейся потребностью в комбикормах и смежных отраслях холдинга (птицеводство, свиноводство, животноводство);
- мониторинг и анализ конъюнктуры рынков России: тенденции, перспективы, налоговый климат, законодательная база, государственная политика в отношении различных рынков;
- развитие персонала, обучение, повышение уровня квалификации;
- дальнейшее совершенствование социальной политики общества, направленной на улучшение условий труда и качества жизни работников.

Благодаря вышеперечисленным направлениям, агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» в своей деятельности способен гибко реагировать на изменения внешней среды, на риски, которые могут быть как предвиденными, так и не предвиденными. А на изменение результатов деятельности, а также на ее ход возможно влияние следующих макроэкономических факторов:

- 1) конъюнктура рынка;
- 2) решения государственных органов;
- 3) климатические условия (урожайность на те или иные виды посевных культур, загрязнение среды и т.д.);
- 4) усиление позиций конкурентов;
- 5) демографические факторы (изменение в структуре общества);
- 6) экономические (доходы населения, изменения цен, инфляция);
- 7) технологический (рост финансирования на новые разработки).

Говоря о конкурентоспособности, нужно отметить, что агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» имеет высокую степень конкурентоспособности и за счет того, что данный холдинг является социально ответственным бизнесом.

Социальная политика агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» рассматривается как неотъемлемая часть его деятельности и соответствует стратегии компании. Руководство холдинга осознает, что качественный рост и процветание бизнеса напрямую зависят от знаний и навыков сотрудников, их отношения к делу и доверия к работодателю. Трудовой коллектив — главный внутренний потенциал компании, позволяющий достигать впечатляющих результатов.

В структуре факторов, обеспечивающих мотивацию персонала, на первом плане стоит заработная плата. Главный принцип - регулярная выплата и постоянный рост. Агрохолдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» гарантирует сотрудникам конкурентоспособную заработную плату и достойное социальное обеспечение.

В настоящее время холдинг, как и вся аграрная отрасль России, испытывает недостаток квалифицированного персонала от ТОП-менеджеров до рабочих. Для замещения вакансий применяются различные стратегии. Наиболее результативным, на сегодняшний день, является подготовка собственных кадров. Ключевыми направлениями развития персонала являются работа с молодыми специалистами, формирование кадрового резерва, создание комплексной непрерывной системы обучения.

Большое значение в холдинге придаётся профессиональному совершенствованию и развитию персонала. Обученные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно увеличивают стоимость самой компании.

За три года повысили квалификацию более 2300 человек, сумма средств, выделенных на эти цели составила более 23 млн. рублей.

Холдинг развивает систему привлечения перспективных детей со школьной скамьи. На договорных условиях компания активно сотрудничает с ВУЗами (Белгородская государственная сельскохозяйственная академия им В.Я. Горина, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгородский государственный национальный

исследовательский университет, Белгородский университет кооперации, экономики и права, Курская государственная сельскохозяйственная академия им. И.И. Иванова, Воронежский государственный университет инженерных технологий, Воронежский государственный аграрный университет им. Императора Петра I, Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, Санкт-Петербургская государственная академия ветеринарной медицины, Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К.А.Тимирязева и др.) и техникумами (Ракитянский агротехнологический техникум, Суджанский сельскохозяйственный техникум, Красногвардейский сельскохозяйственный техникум, Новгородский агротехнический техникум). Сегодня в ВУЗах, средних-профессиональных учебных заведениях за счет предприятия обучается 72 человека. 30 выпускников ВУЗов, обученных за счет агрохолдинга трудятся в компании.

Успешно действует программа «Стажер». Ежегодно в производствах агрохолдинга проходят стажировку более 150 человек. Это молодые специалисты, студенты и обучающиеся в вышеназванных учебных заведениях.

В рамках общей концепции развития профессионального образования в России и в Белгородской области с 2011 года проводится активная работа по интегрированию агрохолдинга и ОГАОУ СПО «Ракитянский агротехнологический техникум». За эти годы на обновление учебной базы, ремонт кабинетов и благоустройство территории учебного заведения затрачено более 32 млн. рублей.

Далее, на основании нашего исследования, попробуем выделить сильные и слабые стороны агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» (табл. 2.7).

Исходя из анализа сильных и слабых сторон, можно спрогнозировать дальнейшее развитие агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм». Представим в таблице 2.8 возможности холдинга и угрозы его деятельности.

Таблица 2.7

## Сильные и слабые стороны агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вертикальная интеграция производства;</li> <li>- диверсификация деятельности;</li> <li>- высокая конкурентоспособность продукции;</li> <li>- возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества;</li> <li>- хорошая инфраструктура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постепенный износ основных фондов;</li> <li>- высокая конкурентность;</li> <li>- отсутствие выхода на рынки сбыта ближнего и дальнего зарубежья</li> </ul>
Кадры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рабочие со стажем;</li> <li>- стабильная заработная плата работников;</li> <li>- активная социальная политика;</li> <li>- повышение квалификации и обучение рабочих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточность профессионализма начинающих работников</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективная система сбыта готовой продукции;</li> <li>- широкие возможности сбыта своей продукции;</li> <li>- участие во многочисленных выставках и форумах;</li> <li>- эффективная товарная политика;</li> <li>- постоянная диверсификация товаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостаточно широкая география продаж;</li> <li>- недостаточная узнаваемость продукции</li> </ul>
Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отлаженное партнерство с поставщиками;</li> <li>- положительная репутация;</li> <li>- большой опыт работы в отрасли;</li> <li>- крупные финансовые партнеры;</li> <li>- социально ответственный бизнес</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- существует легкая зависимость от поставщиков. и партнёров</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предприятие является финансово независимым;</li> <li>- достаточное количество собственных оборотных средств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие кредиторской задолженности и дебиторской задолженности</li> </ul>



Таблица 2.8

## Возможности и угрозы агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- дальнейшее расширение производства;</li> <li>- расширение ассортимента продукции;</li> <li>- маркетинговая стратегия, направленная на узнаваемость торговой марки и выход на новые рынки сбыта;</li> <li>- дальнейший рост профессионализма сотрудников;</li> <li>- дальнейшее сотрудничество с вузами и целевая подготовка специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мировой финансовый кризис;</li> <li>- износ оборудования;</li> <li>- рост цен электроэнергию;</li> <li>- повышение себестоимости комбикорма в неурожайные года</li> </ul>

Таким образом, исходя из анализа конкурентоспособности отметим, что агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» имеет диверсифицированное производство с полным вертикально интегрированным циклом. Эта система производства позволяет агрохолдингу выпускать качественную продукцию с минимизацией издержек производства и рядом конкурентных преимуществ, которые формируют достойный уровень конкурентоспособности.

## **ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА «БЭЗРК-БЕЛГРАНКОРМ»**

### **3.1. Характеристика проекта по развитию социальной ответственности бизнеса, способствующего росту конкурентоспособности предприятия**

Социальная направленность ведения бизнеса предполагает осуществление определенных мер, направленных на благо общества, выполняемых за счет организации. С их помощью реализуются социально значимые программы для улучшения жизни определенных слоев населения или для работников своей компании.

План социальных мер имеет свои отличительные особенности. Он постоянно пересматривается и изменяется в соответствии с современными тенденциями развития общества. Такой план принимается индивидуально каждым предприятием, то есть самостоятельно и добровольно. Также может проходить согласование с другими заинтересованными сторонами проектов.

Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» с момента своего основания реализует стратегию социальной ответственности. Подписав с сотрудниками коллективный договор, агрохолдинг постоянно совершенствует социальные программы, стимулирует карьерный и профессиональный рост, здоровый образ жизни, обеспечиваем комфорт и безопасность на рабочем месте. Именно люди, уверенные в своем будущем, - гарантия качества предлагаемых услуг, тот главный потенциал, который позволяет банку расти и развиваться, быть конкурентоспособным, интересным для клиентов и партнеров.

Одним из основополагающих принципов, закрепленным в любом Кодексе корпоративного управления является социальная ответственность и благотворительность. Именно с этим принципом связан разработанный проект (рис. 3.1), который интересен тем, что предусматривает взаимодействие трех различных структур – организаторов проекта: агропромышленный холдинг

«БЭЗРК-Белгранкорм»; НИУ «БелГУ»; Администрацию Белгородской области. Для того что бы проект состоялся необходимо ознакомление всех организаторов и принципиальное согласие их на участие. Ответственный за благотворительную деятельность сотрудник агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» и руководитель Отдела опеки МУ «Центр социальной помощи семье и детям» предварительно ознакомлены с разрабатываемым проектом, заинтересованы в реализации и должны дать свое согласие на участие.

Название проекта: «Дочки-матери». Его проблемное поле отражено на рисунке 3.1.

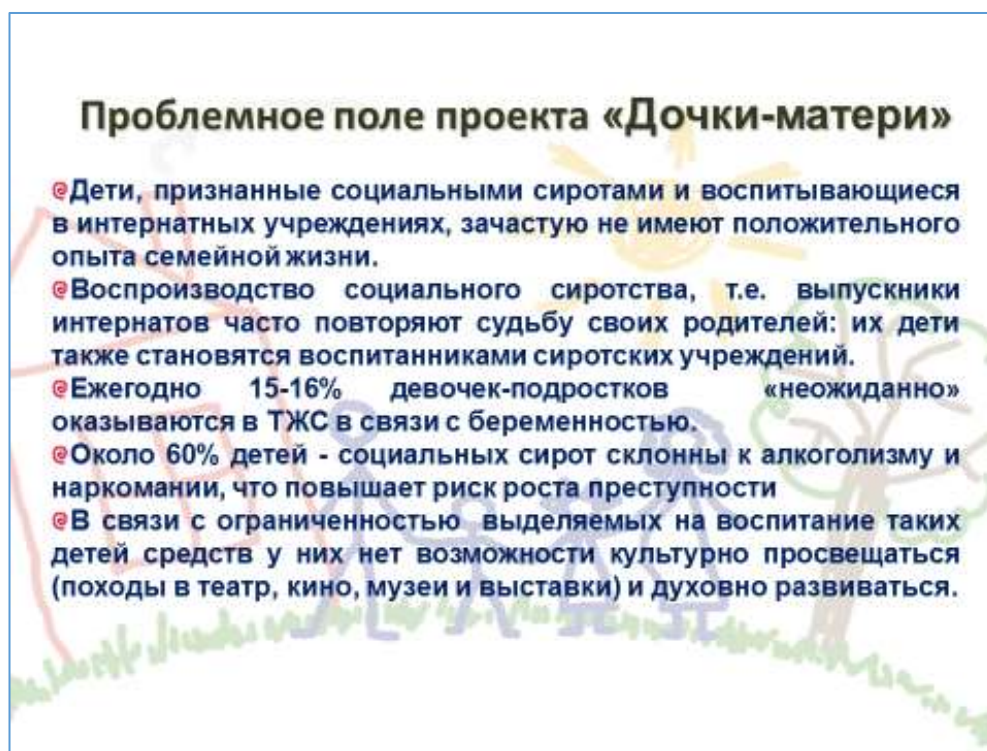


Рис. 3.1. Проблемное поле проекта

Срок реализации проекта: январь 2014года – июнь 2014 года

Целевая аудитория проекта: 40 детей-сирот в возрасте 14-16 лет

Цель проекта - профилактика воспроизводства социального сиротства за счет восстановления у ребенка нарушенных нравственных, культурных, социальных и межличностных связей, формирование у них опыта решения жизненных проблем и ответственного поведения в вопросах планирования и создания семьи, профилактика алкоголизма, наркомании и детской

преступности, пропаганда здорового образа жизни, улучшение качества жизни детей-сирот.

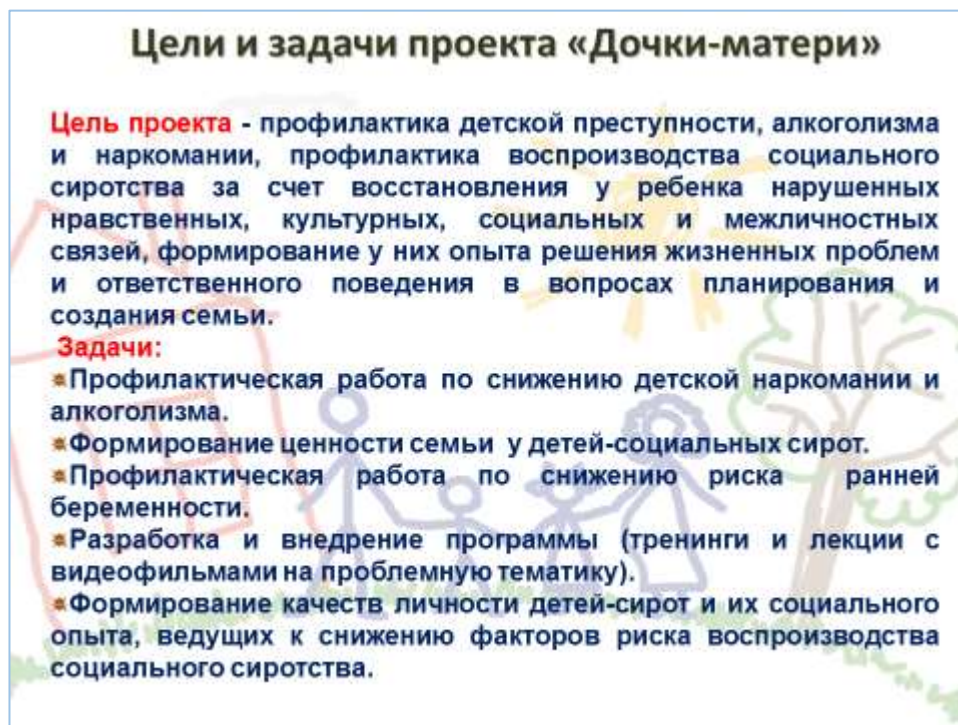


Рис. 3.2. Цели и задачи проекта

Описание ситуации «как есть». Проект направлен на девочек-подростков, которые стоят на учете в Центре социальной помощи семье и детям. Данная категория детей лишена положительного примера и подвержена риску попадания в тяжелые жизненные ситуации, такие как ранняя беременность, алкоголизм, наркомания и т.д. Так же большой проблемой в воспитании таких детей является маленькое пособие и нехватка средств на покупку важных и необходимых для них вещей и на культурное развитие.

Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» на протяжении многих лет занимается благотворительностью. Большая часть усилий в этой области была направлена на участие в жизни детей подшефной Школы-интерната для глухонемых и слабослышащих детей. Помимо этого агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» помогал Детским домам и сотрудничал с Центром социальной помощи семье и детям.

Опыт работы с последней организацией выявил такую острую проблему, как отсутствие должного внимания к социальным сиротам, в отличие от детей, определенных в интернатные учреждения и полностью содержащихся на государственном обеспечении. Говоря о социальных сиротах, речь идет о тех детях, чьи биологические мамы и папы лишены родительских прав, и дети находятся на попечении у разных родственников. С одной стороны, это хорошо, что дети продолжают жить в семьях, но в большинстве этих семей существуют большие материальные трудности. Часто такие дети повторяют судьбу своих родителей. Таким образом, общество получает воспроизводство социального сиротства. Ежегодно 15-16% девочек-подростков «неожиданно» оказываются в ТЖС в связи с беременностью. Около 30% детей - социальных сирот склонны к алкоголизму и наркомании, что повышает риск роста преступности. В связи с ограниченностью выделяемых на воспитание таких детей средств у них нет возможности посещать культурные мероприятия, а иногда, даже нет возможности приобрести нужные вещи.

Руководствуясь сложившейся ситуацией, предлагаем разработать и внедрить проект с участием агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм», направленный на улучшение качества жизни именно социальных сирот, что позволит и поработать во благо общества и повысить конкурентоспособность.

Описание ситуации «как будет». В случае успешной реализации проекта мы получим следующие положительные изменения: 40 детей пройдут медицинское обследование, получат знания по профилактике ранней беременности и инфекционных заболеваний, о вреде наркотиков и алкоголя, в области здорового образа жизни, просмотрят ряд специально подобранных видеofilmов, пройдут психологические тренинги, посетят культурные мероприятия, что позволит участникам проекта более сознательно относиться к своему здоровью, материнству и семье, сформировать такие личностные качества детей, как самостоятельность, умение решать сложные жизненные

проблемы, контролировать свои эмоциональные проявления и импульсивное поведение, расширить кругозор и культурный уровень участников проекта.

### **3.2. Социально-экономическое обоснование проекта**

Рассмотрим количественные показатели проекта.

1. Расширение социальных контактов - 40 детей - социальных сирот
2. Ребенок-сирота 6 раз за время реализации проект посетит культурные заведения (театры, кинотеатры, музеи и т.д.)
3. 40 детей получают бесплатные консультации врачей
4. Организаторы проекта проведут 6 занятий по профилактике ранней беременности и инфекционных заболеваний, по формированию здорового образа жизни.
5. В рамках проекта пройдет 6 фильмов о формировании установок на счастливую жизнь, 6 психологических игр по формированию навыков бесконфликтного и эффективного общения и 80 индивидуальных встреч по коррекции особенностей развития личности участниц проекта
6. В связи с вовлечением сотрудников банка и БелГУ в проект появится возможность собрать и пожертвовать в пользование личные вещи от добровольцев, необходимые детям (одежда, обувь, мебель, бытовая техника и т.д.)

Мероприятия пройдут в соответствии с календарном планом (табл. 3.1)

Основные блоки работ проекта.

Таблица 3.1

Календарный план мероприятий проекта «Дочки-матери»

Наименование мероприятий	Количество (встреч всего)	Примечание (январь-июнь 2014)
Посещение театров, кинотеатров, музеев и т.д.	6	1 раз в месяц
Диагностика состояния здоровья детей	1	1 раз за время проекта
Посещение лекций по профилактике ранней беременности и инфекционных заболеваний, лекций о здоровом образе жизни, о пагубном влиянии курения, алкоголя и наркотиков	6	1 раз в месяц
Проведение психологических занятий (игр и тренингов) для формирования опыта решения жизненных проблем. Коррекция особенностей развития в личной беседе с психологом (при необходимости)	6	1 раз в месяц
Неформальные встречи с добровольцами, совместный просмотр специальных видеоуроков о формировании установок на счастливую жизнь таких как «Дорога к счастью», чаепитие, возможность узнать о проблемах и потребностях детей и помочь решить их (силами добровольцев собрать и передать необходимые вещи)	6	1 раз в месяц

В реализации проекта «Дочки-матери» предлагается использовать три подхода к организации профилактического процесса. Механизмы реализации проекта отразим на рисунке 3.3.

Средовой – внесение изменений в среду жизнедеятельности ребенка-сироты, расширение социальных контактов, кругозора, грамотности в части отрицательного влияния алкоголя и наркотиков. К нему относятся такие ежемесячные мероприятия, как проведение выходного дня в кругу семьи с посещением театров, кинотеатров и выставок. В качестве семьи здесь может быть рассмотрена семья, в которой проживает ребенок. В случае отказа ребенка от проведения времени с членами своей семьи, может быть предложена семья добровольцев.



Рис. 3.3. Механизмы реализации проекта

Посещение 6 лекций о здоровом образе жизни и просмотр специальных видеофильмов в стенах одного из престижных и красивых ВУЗов города.

Медицинский - это обследование состояния здоровья, реализация в профилактическом процессе медицинских и психологических мер воздействия и помощи детям-сиротам. Предполагается диагностика состояния здоровья 40 детей-сирот и просветительская работа по профилактике ранней беременности и инфекционных заболеваний, о пагубном влиянии курения, алкоголя и наркотиков.

Личностно-ориентированный - организация профилактической работы с самой личностью и приоритет психолого-педагогических мер помощи, направленных на формирование положительного потенциала в самой личности, свойств и качеств, которые помогут человеку успешно решить возникающие жизненные проблемы. Организация и проведение психологических игр для формирования опыта решения жизненных проблем. Просмотр видеокурса «Дорога к счастью».



### План-график реализации проекта

Подход	Мероприятия	Сроки	Ответственный
средовой	Расширение социальных контактов детей посредством участия детей в добровольческой деятельности	Январь-июнь	Добровольцы АХ«БЭЗРК-Белгранкорм»
	проведение выходного дня в семье с посещением театров, кинотеатров, музеев и т.д.	1 раз в месяц	Добровольцы АХ«БЭЗРК-Белгранкорм»
	Посещение лекций о здоровом образе жизни и просмотр видеоуроков «Дорога к Счастью» в стенах одного из самых престижных ВУЗов Белгорода	1 раз в месяц	Добровольцы АХ«БЭЗРК-Белгранкорм»

Рис. 3.4. План-график 1 реализации проекта

### План-график реализации проекта

Подход	Мероприятия	Сроки	Ответственный
Медицинский	Диагностика состояния здоровья детей-сирот – участников проекта	Февраль-март	Студенты-врачи БелГУ
	Просветительская работа по профилактике ранней беременности и инфекционных заболеваний, по формированию здорового образа жизни.	1 раз в месяц	Областной Центр планирования семьи
Личностно-ориентированный	Организация и проведение психологических игр для формирования опыта решения жизненных проблем. Показ видеоуроков «Дорога к Счастью»	1 раз в месяц	Студенты-психологи БелГУ и добровольцы УРАЛСИБа
	Коррекция особенностей личностного развития ребенка - сироты	1 раз в месяц	Студенты-психологи БелГУ и добровольцы АХ«БЭЗРК-Белгранкорм»

Рис. 3.5. План-график 2 реализации проекта

Коррекция особенностей личностного развития ребенка-сироты в процессе обсуждения индивидуальных проблем с каждым участником.

Перейдем к более подробному описанию блоков и составлению бюджета проекта. В каждом блоке прямо или косвенно будут задействованы все организаторы.

Для реализации первого блока необходимо закупка билетов для всех участников и оплата транспортировки их к месту сбора. Проанализировав стоимость билетов в кинотеатр, театр, выставки и музеи, можем заложить в бюджет среднюю сумму закупки билетов в размере 150 рублей на человека. Так как планируется ежемесячное посещение культурных мероприятий на протяжении 6 месяцев, то общий бюджет на покупку билетов составит  $(150 \text{руб} * (40 \text{детей} + 40 \text{родственников}) * 6 \text{раз}) = 72\,000$  рублей. Планируется обратиться к поддержке Администрации и при активном участии получить возможность бесплатного посещения культурных мероприятий. В случае отказа от организации бесплатного посещения и от отказа компенсации стоимости билетов со стороны Администрации эти деньги планируется запросить у благотворительного детского фонда «Виктория», который входит в состав агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм». Для транспортировки всех участников на все планируемые встречи и мероприятия понадобится около 30 тысяч рублей. Сумма складывается из средней стоимости поездки в 30 рублей на 1 участника для посещения всех мероприятий указанных в графике. При посещении лекций и курсов планируется выдать каждому участнику канцелярские принадлежности для возможности конспектирования главных моментов тренингов. Программа тренингов и содержание буклетов будет согласовываться с Отделом образования и Центром социальной помощи семье и детям. На оплату буклетов и канцелярских принадлежностей понадобится (тетради и ручки, бейджи, ватманы и маркеры) около 5 тысяч рублей. Суммы на полиграфию и оплату транспортных расходов планируется собрать с добровольцев.

Для организации второго блока мероприятий понадобится организация обследования состояния здоровья детей. Для этого нужно, чтобы Администрация взяла на себя взаимодействие с Отделом здравоохранения и

организацию проведения комиссии по обследованию детей. При согласовании возможно привлечением будущих специалистов студентов-врачей БелГУ. Также при участии Отдела здравоохранения нужно будет провести просветительскую работу по профилактике ранней беременности и инфекционных заболеваний, по формированию здорового образа жизни. Для банного блока бюджет не предусмотрен, рассчитываем, что при активной поддержке проекта со стороны структур Администрации данная работа будет проведена на добровольных началах.

Касательно третьего блока предусмотрены следующие мероприятия. Ежемесячно на протяжении проекта, то есть шесть раз планируется проведение тренингов и психологических игр для формирования опыта решения жизненных проблем. Коррекция особенностей личностного развития при индивидуальных беседах. Неформальные встречи с добровольцами, общение, чаепитие, возможность узнать о нуждах и проблемах детей и организовать сбор вещей для участников. Совместный просмотр видеокурсов «Дорога к Счастью» и других специально подобранных фильмов. Для организации кофе-брейков понадобится около 15 000 рублей на все 6 встреч. Планируется провести данные мероприятия силами добровольцев от банка и студентов-психологов.

Для проведения всех встреч понадобится согласовать с руководством ВУЗа возможность предоставления аудиторий или актового для проведения лекций и встреч, утвержденных в графике мероприятий. В случае отсутствия возможности предоставления помещений для проведения занятий с детьми-сиротами, можно обратиться в Центр помощи семье и детям, в здании которого есть актовый зал, в Администрацию г.Белгорода или Отдел образования.

Итого предварительный бюджет проекта составляет 122 000 рублей на весь период, то есть на 6 месяцев (табл. 3.2), из которых:

- транспортные расходы, полиграфия и чаепития 50 000 рублей;
- приобретение билетов на культурные мероприятия 72 000 рублей.

В случае согласования от Администрации бесплатных билетов, понадобится лишь 50 000 рублей, что вполне реально собрать с добровольцев участвующих в проекте. Таким образом, бюджет может быть скорректирован всего лишь до 50 000 рублей (табл. 3.2).

Таблица 3.2

## Бюджет проекта «Дочки-матери»

Вид расходов	Стоимость единицы	Необходимое количество	Количество участников	Итого (руб)
Оплата проезда	30 рублей	25 поездок	40 человек	30 000
Приобретение билетов	150 рублей	6 посещений	80 человек (ребенок с родственником)	72 000
Приобретение канцелярских принадлежностей	100 рублей (тетрадь, ручка, бейдж)	40 для детей и ватманы, маркеры и др для лектора	40	5000
Для организации чаепития во время встреч с добровольцев и детей	50 рублей на 1 чел за 1 раз (чай/кофе+ печенье/конфеты)	6 встреч	50 человек (совместно с организаторами)	15 000
Итого				122 000

Как правило, принятие решения о реализации проекта основано на его экономических результатах, а наличие социального эффекта может послужить важным доводом в пользу проекта. Сложность в том, что предлагаемый для внедрения проект является социальным и не затрагивает экономические результаты. Таким образом, расчет его эффективности не может быть произведен по известным нам методам. Количественные результаты проекта отражены на рисунке 3.6.

О качественных результатах можно будет говорить только после реализации проекта (рис. 3.7.). Но можно предположить, что для организаторов в результате работы над проектом тоже может быть получена определенная польза. В качестве положительного эффекта помимо морального удовлетворения, которое повышает вовлеченность в работу и повышает производительность труда, мы можем рассматривать следующее:

✓ для агрохолдинга – повышение имиджа в глазах общественности, рост конкурентоспособности, налаживание контактов с другими организаторами проекта, что в перспективе может положительно повлиять на результаты основной деятельности;

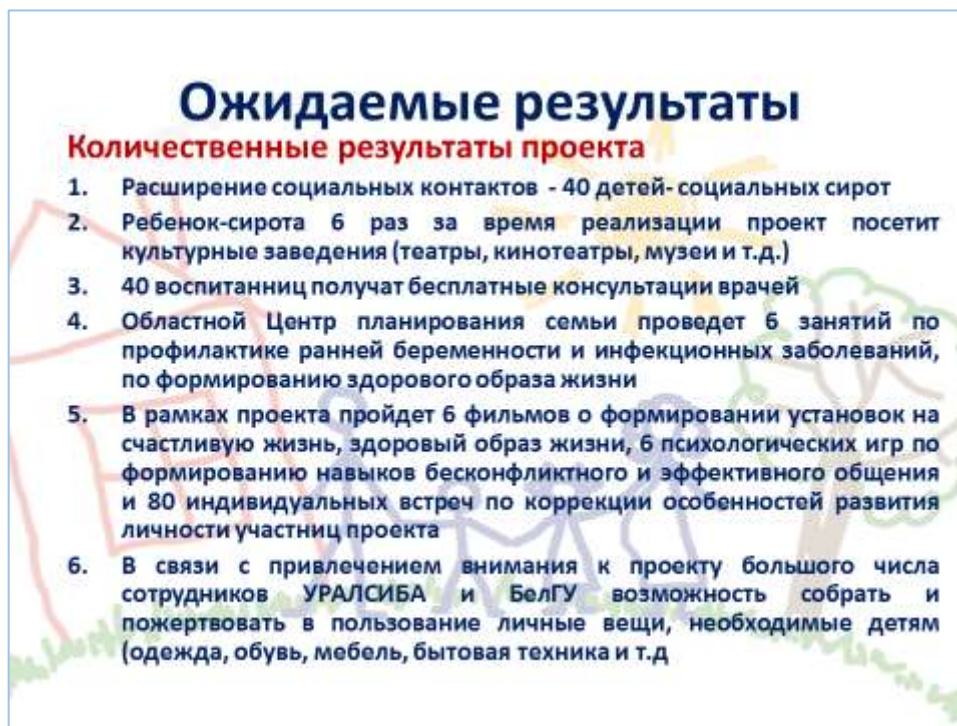


Рис. 3.6. Социальные количественные результаты проекта

✓ для НИУ «БелГУ» - учитывая, что на базе НИУ «БелГУ» уже создано волонтерское движение «Мы-волонтеры!», участие в данном проекте позволит расширить круг деятельности и увеличить число участников. За счет вовлечения в добровольческое движение большее число студентов получат практический опыт, как личностного, так и профессионального общения, что позволит в будущем повысить уровень реального трудоустройства выпускников.

✓ для Администрации – привлечения внимания к проблемам социального сиротства широкого круга лиц, в ходе реализации проекта улучшение качества жизни детей-сирот, профилактика ранней беременности, повышение уровня грамотности, пропаганда здорового образа жизни молодежи, профилактика детской преступности и др.

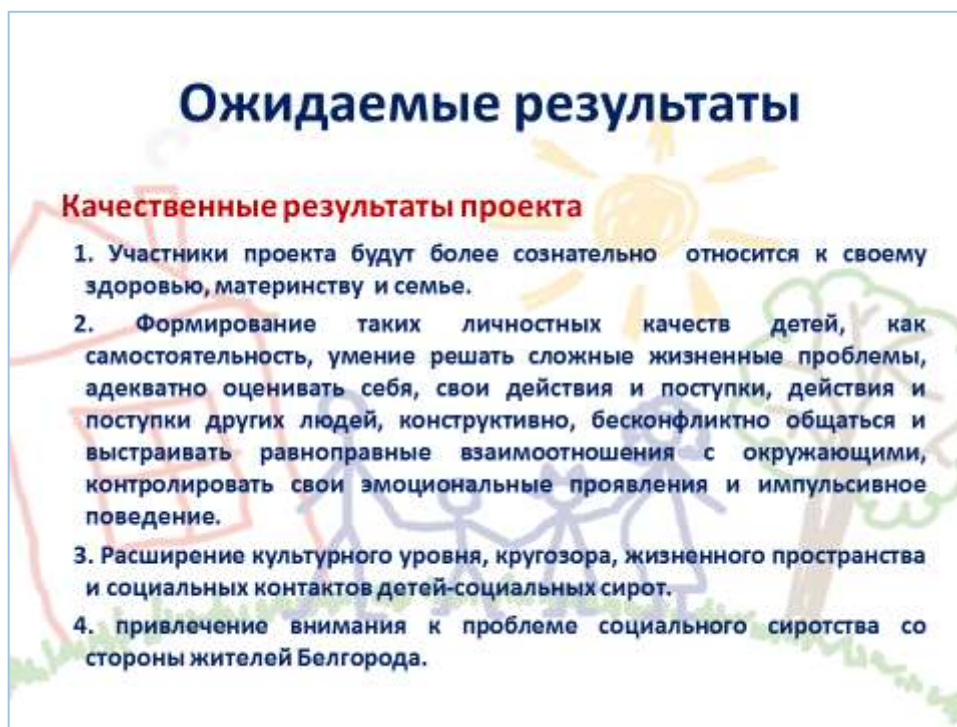


Рис. 3.7. Социальные качественные результаты проекта

С большой долей вероятности можно говорить о том, что усилия, затраченные со стороны организаторов, принесут ожидаемые результаты для всех участников проекта. Бюджет не емкий, а реализация проекта «Дочки-матери» поможет сделать жизнь 40 детей чуточку лучше.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

К обеспечению конкурентоспособностью предприятия следует подходить комплексно и системно, что наиболее полно можно реализовать на основе принципа системного подхода, который позволяет повысить организованность, качество и эффективность исследуемых объектов. Системный подход предполагает представление процесса обеспечения конкурентоспособностью предприятия как системы. Для качественного обеспечения конкурентоспособности необходимо качественное оценивание достигнутого уровня конкурентоспособности

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка теоретических и практических подходов к оценке конкурентоспособности торгового предприятия и разработка путей повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях рыночной конкуренции.

Для достижения поставленной цели в работе поставлены и решены следующие задачи:

- исследованы теоретические основы конкурентоспособности предприятия и ее оценки;
- рассмотрены и проанализированы факторы конкурентоспособности торгового предприятия;
- проведен анализ критериев и методов оценки конкурентоспособности торговых предприятий;
- выявлены и проанализированы конкурентные преимущества агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»;
- проведена оценка конкурентоспособности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм»;
- разработан проект позволяющий увеличить уровень конкурентоспособности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» и проведено социально-экономическое обоснование

предложенных мероприятий.

Предметом исследования явился уровень конкурентоспособности предприятия. Его объектом послужил агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм».

Исследование теоретических основ конкурентоспособности показало, что в зависимости от масштаба конкуренции выделяют три уровня конкурентоспособности предприятия: микро-, мезо- и макроуровень.

Многоуровневость категории «конкурентоспособность предприятия», по сути, является конкретным проявлением общего свойства конкурентоспособности – «многовариантность» относительно целей (критериев) оценки, в качестве которых в данном случае выступают положение фирмы на определенном рынке либо отдельных товарных групп внутри предприятия.

Конкурентоспособности присущ динамический характер, то есть она изменяется с течением времени и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде и других обстоятельств.

Существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятия и одновременно нет единой стандартизированной методики, которая удовлетворяла бы требованиям аналитического характера для любого предприятия. Наиболее распространенными методами является SWOT- анализ и оценка с использованием эталонного объекта при сравнении одного конкурента с другим.

Исследование конкурентоспособности агропромышленного холдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» за период 2016-2018 гг. показало, что агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» является одной из диверсифицированных структур сельскохозяйственного сектора Российской Федерации, имеющий в своей структуре множество производств. Эта система производства позволяет агрохолдингу выпускать качественную продукцию с



минимизацией издержек производства и рядом конкурентных преимуществ, которые формируют достойный уровень конкурентоспособности.

На примере одного из них, а именно ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева, нами было выяснено, что компания имеет тенденцию к росту конечных показателей и эффективности использования экономических ресурсов. Комплексная оценка финансового состояния данного подразделения агрохолдинга показала, что компания является финансово устойчивой, платежеспособной и рентабельной. Баланс ООО «Белгранкорм-Томаровка» им. Васильева недостаточно ликвиден, но это обстоятельство не оказывает негативного влияния на финансовое состояние холдинга в целом.

В процессе исследования конкурентоспособности агропромышленного холдинга в целом, нами была произведена попытка выделения сильных и слабых сторон. Говоря о сильных сторонах агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм», в их числе нами отмечены: вертикальная интеграция производства; диверсификация деятельности; высокая конкурентоспособность продукции; возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества; хорошая инфраструктура; рабочие со стажем; стабильная заработная плата работников; активная социальная политика; повышение квалификации и обучение рабочих; эффективная система сбыта готовой продукции; широкие возможности сбыта своей продукции; участие во многочисленных выставках и форумах; эффективная товарная политика; постоянная диверсификация товаров; отлаженное партнерство с поставщиками; положительная репутация; большой опыт работы в отрасли; крупные финансовые партнеры; социально ответственный бизнес; предприятие является финансово независимым; достаточное количество собственных оборотных средств.

Исходя из анализа сильных и слабых сторон, нами было спрогнозировано дальнейшее развитие агрохолдинга «БЭЗРК-Белгранкорм» за счет: дальнейшего расширения производства; расширения ассортимента продукции; маркетинговой стратегии, направленной на узнаваемость

торговой марки и выход на новые рынки сбыта; дальнейшего роста профессионализма сотрудников; дальнейшего сотрудничества с вузами и целевой подготовки специалистов.

Агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм» с момента своего основания реализует стратегию социальной ответственности. Подписав с сотрудниками коллективный договор, агрохолдинг постоянно совершенствует социальные программы, стимулирует карьерный и профессиональный рост, здоровый образ жизни, обеспечиваем комфорт и безопасность на рабочем месте.

Одним из основополагающих принципов, закрепленным в любом Кодексе корпоративного управления является социальная ответственность и благотворительность. Именно с этим принципом связан разработанный проект «Дочки-иматери», который основан на профилактике детской преступности, алкоголизма и наркомании, профилактике воспроизводства социального сиротства за счет восстановления у ребенка нарушенных нравственных, культурных, социальных и межличностных связей, на формировании у них опыта решения жизненных проблем и ответственного поведения в вопросах планирования и создания семьи.

Данный проект предусматривает взаимодействие трех различных структур – организаторов проекта: агропромышленный холдинг «БЭЗРК-Белгранкорм»; НИУ «БелГУ»; Администрацию Белгородской области. Проект имеет качественные и количественные положительные характеристики социально-экономической эффективности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации от 28.12.2009 года № 381-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
2. Российская Федерация. Госстандарт России. ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России от 11.08.1999г. № 242-ст // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
3. Российская Федерация. Министерство промышленности и торговли. Об утверждении стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и период до 2020 года: Приказ Минпромторга от 31.03.2011г. № 422 // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
4. Афасенко, И.Д. Торговое дело: Учебник для вузов [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
5. Барамыко, Л.В. Повышение эффективности управления товарной политикой предприятия [Текст] / Л.В. Барамыко // Российское предпринимательство, 2013. - № 24 [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-upravleniya-tovarnoy-politikoypredpriyatiya>
6. Бибкова, В.В. Влияние товарной политики на экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / В.В. Бибкова // Международный научный журнал «Символ науки», 2016. - №8. – С. 77-79.
7. Большой экономический словарь [Текст] / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2013. – 864 с.
8. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление [Текст] : Учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 450 с.

9. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность [Текст] : Учеб / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн. : Выш. шк., 2016. – 352 с.
10. Горфинкеля, В. Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / В. Я. Горфинкеля. – 6-е изд., перераб. и допол. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 718 с.
11. Данцова, Л.В. Анализ бухгалтерской (финансовой отчетности) [Текст] : практикум / Л.В.Данцова, Н.А. Никифорова. – 5-е изд., переаб. И доп. – М.: Дело и сервис, 2015. – 160 с.
12. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст] : Учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – 9-е изд., перераб. и доп.- М. : ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. – 696 с.
13. Дашков, Л.П. Организация, технология и проектирование предприятий (в торговле). Учебник. 12-е издание, переработанное и дополненное [Текст] / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянс.- М. : ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. – 456 с.
14. Жданова, А. О. Финансовый анализ предприятия [Текст] / А. О. Жданова. – М. : Инфра-М, 2007. – 332 с.
15. Инвестиции: учеб. / А.Ю. Андрианов, С.В. Валдаецев, П.В. Воробьев [и др.]; отв. ред. В.В. Ковалев, В.В. Иванов, В.А. Лялин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 584 с.
16. Каплина С.А. Организация и технология розничной торговли [Текст] / С.А. Каплина. – М.: Феникс, 2013. – 334 с.
17. Касьянова, Г.Ю. Торговая деятельность: учет и налогообложение для индивидуальных предпринимателей [Текст] / Г.Ю. Касьянова.- М.: АБАК, 2017. – 544 с.
18. Качалов, А. М. Основы менеджмента и управленческой деятельности [Текст] : учеб. для вузов / А. М. Качалов. – Изд. 4-е, перераб. и доп. –М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 383 с.
19. Кириллова, А. Т. Менеджмент и анализ [Текст] : учеб. пособие / А. Т. Кириллова. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2012. – 479 с.

20. Клименко, О.И. Экономика и управление народным хозяйством: учеб. пособие / О.И. Клименко. - Часть 1. - Белгород: ООО «Эпицентр», 2016. – 432 с.
21. Клименко, О.И. Экономика и управление народным хозяйством: учеб. пособие / О.И. Клименко. - Часть 2. - Белгород: ООО «Эпицентр», 2016. – 444 с.
22. Коротких, И.Ю. Основы коммерческой деятельности в схемах, рисунках, таблицах [Текст]: Учеб. пособие / И.Ю. Коротких.– Белгород: Кооперативное образование, 2013. – 390 с.
23. Костина, Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг: учебное пособие [Текст] / Г.Д. Костина, Н.К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2013. – 175 с.
24. Кром, О. Достижение преимущества в торговле. Перевод Самсонов П.А. / О.Кром, М.Кром. – М.: Изд-во «Попурри», 2015. – 448 с .
25. Ласковец, С.В. Товарная политика компании [Текст] : учебно-практическое пособие / С. В. Ласковец. - Москва : Евразийский открытый ин-т, 2012. - 87 с.
26. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент на предприятиях [Текст] / А. Н. Люкшинов. – М. : Колос, 2013. – 367 с.
27. Макурин И.В. Методические подходы к организации стратегического управления розничной торговлей на основе структурно-динамического подхода [Текст] / И.В. Макурин // Теория и практика общественного развития, 2014. - № 5. –С. 182-187.
28. Непомнящий С.В. Розничные сети: логистические технологии современного развития [Текст] / С.В. Непомнящий С.В. // Международный научный журнал «Символ науки». – 2015. - №9. – С. 79-85.
29. Николаева, Т.И. Ресурсный потенциал торговой организации как основа ее развития [Текст] / Т.И. Николаева, С.Н. Лыкасова // Известия УрГЭУ. – 2013. - №3. – С. 119-124.
30. Огорокова, Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий [Текст] / Л. Г.

Окорокова. – СПб. : С-ПБГТУ, 2013. – 293 с.

31. Олейник, К.А. Все об управлении продажами [Текст] / К.А. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014 г. – 331 с.

32. Пантелеева, М.С. Маркетинговая политика предприятия как основа системного подхода к анализу его деятельности [Текст] / М.С. Пантелеева, С.М. Бороздина // Интернет-журнал «Науковедение», 2015. - №7 Том 2. [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/marketingovaya-politika-predpriyatiya-kak-osnova-sistemnogo-podhoda-k-analizu-ego-deyatelnosti>.

33. Правила оказания услуг и продажи. Закон РФ «О защите прав потребителей [Текст]. – М.:Изд-во «Норматика», 2017. – 350с.

34. Раицкий К.А. Экономика и управление в организациях торговли [Текст] : учеб. пособие для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 192 с.

35. Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник / К. А. Раицкий. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 1012 с.

36. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 12-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2013. – 651 с.

37. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2016. – 651 с.

38. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле: учебник для вузов [Текст] / М.В. Сорокина. – М.: СПб.: Питер, 2017 г. – 722 с.

39. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 312 с.

40. Сысоева, С.В. Оперативное управление в розничной торговле [Текст] / С.В. Сысоева, Н.П. Новоселова. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

41. Тарасов, Е.О. Анализ маркетинговой деятельности предприятия

[Текст] / Тарасов Е. О. - Москва : Лаборатория Книги, 2015. - 80 с.

42. Технологии маркетинговых исследований рынков товаров и услуг [Текст] : монография / Чвякин В.А., Шаройко Ф.В., Архипова О.Н., Глебова И.А.; Социально-правовой ин-т экономической безопасности (СПИЭБ). - Курск : Социально-правовой ин-т экономической безопасности, 2016. - 151с.

43. Товарная политика как основной элемент оперативного маркетинга [Текст]: Учеб. пособие / А.А. Минофьев, Н.В. Евстафьева, Н.А. Минофьева, С.Н. Хрипунов; [Науч. ред. Ю.В. Павлов]; М-во образования Рос. Федерации. Иван. гос. текстил. акад. - Иваново : Иван. гос. текстил. акад., 2012. - 103 с.

44. Хазбулатова, Б.М. Концептуальные подходы к определению маркетинговой и товарной политике предприятия [Текст]/ Б.М. Хазбулатова // Теория и практика общественного развития, 2014. - № 16. – С. 91-94.

45. Халявина, М.Л. Ассортиментная политика предприятий: анализ основных взглядов [Текст] / М.Л. Халявина // Научный журнал КубГАУ, 2012. - № 84 (10) [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/assortimentnaya-politika-predpriyatiy-analiz-osnovnyh-vzglyadov>

46. Хойер, Д. Война за клиента. Лояльность раз и навсегда [Текст] / Д. Хойер; пер. с англ. И.В. Гродель. – Минск: «Попурри», 2016. – 112 с.

47. Шейнов, В.П. Искусство торговли: эффективная продажа товаров и услуг [Текст] / В.П. Шейнов. – М.: Харвест. – Серия «Библиотека практической психологии», 2016. – 416 с.

48. Шереметьева, Е.Н. Товарная политика розничного торгового предприятия [Текст] / Е.Н. Шереметьева, Т.Е. Степанова // Российское предпринимательство, 2013. - №4. – С. 38-43.

49. Шнорр Ж.П. Основные признаки классификации современных организаций розничной торговли [Текст] / Вестник КемГУ, 2013. - № 2 (252) Т.1. – С. 318-323.

50. Шохина, Е. И. Финансовый менеджмент [Текст] : учебное пособие

/ Е. И. Шохина. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. – 408 с.

51. Экономика, анализ и планирования на предприятии торговли: учебник для вузов [Текст]. – СПб.: Питер, 2016. – 560 с.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

- Приложение 1. Бухгалтерский баланс за 2017 г.
- Приложение 2. Отчет о финансовых результатах за 2017 г.
- Приложение 3. Бухгалтерский баланс за 2018 г.
- Приложение 4. Отчет о финансовых результатах за 2018 г.
- Приложение 5. Каталог продукции «Мясо цыпленка – бройлера»
- Приложение 6. Каталог продукции ХАЛЯЛЬ «Мясо цыпленка – бройлера»
- Приложение 7. Каталог продукции «Свинина»
- Приложение 8. Прайс-лист на мясо цыплят-бройлеров
- Приложение 9. Прайс-лист на мясо цыплят-бройлеров «Халяль»
- Приложение 10. Прайс-лист на свинину и говядину
- Приложение 11. Прайс-лист на полуфабрикаты рубленные